



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO
EXTERIOR**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR

MENCION EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

PLAN DE EXPORTACIÓN DE FLORES PARA EL MERCADO DE
NEW YORK – ESTADOS UNIDOS DE LA EMPRESA DECOFLOR,
DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.

Francisco Guillermo López Carrasco

Riobamba - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Milton Sanmartín

Director de Tesis

Ing. Bolívar Ricaurte

Miembro del Tribunal

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

AGRADECIMIENTO

“Agradezco de manera general a cada uno de los docentes que durante mi vida politécnica me han impartido sus conocimientos, de forma que me permitirán crecer como profesional y desenvolverme con excelencia en el ámbito laboral”.

Francisco Guillermo López Carrasco

DEDICATORIA

“A mis padres, hermanos, tíos, y a mi esposa, que han sido el pilar fundamental de apoyo en mi vida politécnica, que me han permitido lograr con éxito la culminación de mi carrera”.

Francisco Guillermo López Carrasco

ÍNDICE DE CONTENIDO

Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autoría.....	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria.....	V
Índice de contenido.....	VI
Índice de figuras.....	X
Índice de cuadros.....	XI
Índice de anexos.....	XIII
Capítulo I	1
1. Aspectos generales de la Empresa Decoflor S.A.....	1
1.1. Identificación de la empresa.....	2
1.2. Misión.....	3
1.3. Visión	3
1.4. Políticas	4
1.5. Organigrama	4
1.6. Productos.....	4
1.7. Capacidad de producción	5
1.8. Certificaciones.....	6
1.9. Proceso de producción de flores.....	8
Capítulo II	13
2. Análisis situacional.....	13
2.1. Análisis externo.....	13
2.1.1. Factores del microentorno	13
2.1.1.1. Clientes	13

2.1.1.2. Competidores.....	14
2.1.1.3. Proveedores.....	15
2.1.2. Factores del macroentorno	15
2.1.2.1. Factores externos económicos	16
2.1.2.2. Factores externos sociales.....	19
2.1.2.3. Factor externo político-legal.....	20
2.1.2.4. Factores externos tecnológicos.....	21
2.2. Matriz de prioridades.....	22
2.2.1. Factores económicos	22
2.2.2. Factores sociales	23
2.2.3. Factores políticos.....	24
2.2.4. Factores tecnológicos	25
2.2.5 Matriz de perfiles estratégicos externos.....	26
2.3. Análisis interno.....	27
2.3.1. Talento humano	28
2.3.2. Administración.....	28
2.3.3. Finanzas	29
2.3.4. Producción	30
2.3.5. Marketing	30
2.3.6. Calidad	31
2.3.7. Matriz FODA	32
Capítulo III.....	34
3. Estudio de mercado	34
3.1. Principales mercados.....	34
3.1.1 Destino de las exportaciones Ecuatorianas de flores.....	34
3.2. Consumo nacional aparente	35

3.2.1.	Consumo per cápita	37
3.3.	Oferta	38
3.4.	Demanda insatisfecha.....	39
3.5.	Principales competidores	39
3.5.1.	Exportaciones mundiales	39
3.5.2.	Principales países exportadores	40
3.6.	Evolución de las exportaciones de flores	41
3.6.1.	Antecedentes de las exportaciones de flores ecuatorianas	43
3.6.2.	Principales flores que produce Ecuador.....	45
3.6.3.	Ubicación geográfica del sector florícola en el Ecuador.....	47
3.7.	Aspectos básicos de Estados Unidos de América	49
3.7.1.	Estados Unidos de América	49
3.7.2.	Gobierno y política	50
3.7.3.	Organización territorial	51
3.7.4	Demografía	52
3.7.5	Idiomas	52
3.7.6	Economía	53
3.8.	Porque exportar a New York.....	54
3.9.	Elección de la empresa contraparte de negociación.....	55
3.9.1.	Términos de negociación de las empresas contraparte.....	58
3.9.2.	Selección de la empresa contraparte.....	63
Capítulo IV		65
4.	Sistema legal de comercio exterior	65
4.1.	Partida arancelaria	65
4.2.	Esquema básico de exportación	65
4.3.	Requisitos y documentos para exportar.....	66

4.3.1.	Registro como exportador	66
4.3.2.	Documentos para exportar:.....	66
4.3.3.	Certificados	75
4.3.3.1.	Certificados sanitarios	75
4.3.3.2.	Certificado de origen	75
4.3.3.3.	Certificados de calidad.....	77
4.3.4.	Documentos a presentar por Decoflor S.A.....	77
4.4.	Trámites de exportación.....	77
4.5.	Regímenes aduaneros.....	78
4.6.	Elección de la forma de pago.....	79
4.7.	Incoterms	80
Capítulo V		87
5.	Propuesta estratégica	87
5.1.	Producto.....	87
5.2.	El precio	89
5.4.	La promoción	90
5.5.	Canales de distribución.....	92
5.6.	Programa de actividades	93
Capítulo VI		95
6.	Aspectos financieros	95
6.1.	Inversiones.....	95
6.2.	Estado de resultados año base (sin exportaciones).....	96
6.3.	Gastos de exportación	98
6.4.	Determinación de los ingresos incluyendo la actividad exportadora ..	98
6.5.	Estado de resultados incluida la actividad exportadora	99
6.6.	Flujo de Caja sin actividad exportadora	101

6.7.	Flujo de Caja incluyendo la actividad exportadora	103
	Capítulo VII	105
7.	Evaluación financiera	105
7.1.	Valor actual neto sin exportar.....	105
7.2.	Tasa interna de retorno sin exportar	106
7.3.	Relación beneficio costo sin exportar.....	107
7.4.	Periodo de recuperación de la inversión sin exportar	108
7.5.	Valor actual neto exportando	109
7.6.	Tasa interna de exportando	110
7.7.	Relación beneficio costo exportando	111
7.8.	Periodo de recuperación de la inversión exportando	112
7.9.	Resumen de indicadores:	113
	Conclusiones y recomendaciones	115
	Conclusiones	115
	Resumen:	117
	Summary	118
	Bibliografía	119
	Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Índice de figuras

No	Título	Página
1.	Mapa de la Provincia de Cotopaxi	2
2.	Mapa ubicación Decoflor S.A	2
3.	Organigrama Decoflor S.A.....	4

4. Productos de la empresa Decoflor	5
5. Flor Ecuador	6
6. BASC.....	7
7. Flujograma de producción de flores	12
8. Página web de Decflor	30
9. Evolución del consumo nacional aparente	36
10. Mapa de Estados Unidos	51
11. Esquema básico de exportación.....	66
12. Certificado de origen	76
13. Variedad freedom	87
14. Variedad vendela.....	88
15. Página Web de Decoflor.....	91
16. Fuerza de ventas.....	91
17. Canales de distribución	92

Índice de cuadros

No Título	Página
1. Principales competidores	14
2. Matriz de factores externos económicos	16
3. Matriz de factores externos sociales	19
4. Matriz de factores externos sociales	20
5. Matriz de factores externos sociales	21
6. Matriz de prioridades factores económicos	22
7. Matriz de prioridades factores sociales	23

8.	Matriz de prioridades factores políticos	24
9.	Matriz de prioridades factores tecnológicos	25
10.	Matriz de perfiles estratégicos externos	26
11.	FODA	32
12.	Principales compradores de las flores ecuatorianas	34
13.	Consumo nacional aparente	36
14.	Proyección del consumo nacional aparente.....	37
15.	Oferta	38
16.	Proyección de la oferta.....	38
17.	Demanda insatisfecha.....	39
18.	Principales exportadores de flores	40
19.	Exportaciones ecuatorianas de flores	42
20.	Superficie cultivada, plantas y productores según tipo de flores - 2011...45	
21.	Superficie cultivada y plantas por tipo de flor según provincias 2011	47
22.	Términos de negociación	58
23.	Empresas seleccionadas	63
24.	Subpartidas arancelarias para productos del sector floricultura	65
25.	Resumen de los incoterms.....	86
26.	Programa de actividades.....	94
27.	Inversiones.....	95
28.	Estado de resultados proyectado sin tomar en cuenta las exportaciones	97
29.	Gastos de exportación	98
30.	Estado de resultados proyectado incluido las exportaciones	100
31.	Flujo de caja sin actividad exportadora	101
32.	Flujo de caja incluyendo la actividad exportadora	103
33.	VAN sin actividad exportadora	105

34. VAN negativo sin actividad exportadora.....	106
35. Período de recuperación de la inversión sin exportar	108
36. Valor actual neto exportando	110
37. Tasa interna exportando	110
38. Período de recuperación de la inversión exportando	112
39. Cuadro resumen indicadores	113

Índice de anexos

No	Título	Página
1.	Lista de empresas	¡Error! Marcador no definido.
2.	Modelo de contrato de compra venta internacional	¡Error! Marcador no definido.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DECOFLOR S.A

Está ubicada en el kilómetro 2 ½ vía San Agustín, sector Lasso, provincia del Cotopaxi, Ecuador, su privilegiada ubicación, al pie del volcán Cotopaxi, constituye un clima ideal con adecuadas condiciones para el cultivo de rosas, que cumplen todas las normas internacionales de medidas fitosanitarias.¹

Decoflor cuenta con una extensión superior a las 100 hectáreas de las cuales 26 están destinadas al cultivo de rosas de la más alta calidad.

La empresa se mantiene desde el año 1995 en el mercado internacional, ofreciendo productos de inmejorable calidad, amplia disponibilidad de variedades y oportuna atención a nuestros clientes.

La actual administración ha consolidado el liderazgo de la finca, despachando diariamente flores a los exigentes mercados de América, Europa, Rusia, el Medio Oriente y ahora al Japón.

Los clientes conformados por mayoristas, minoristas, floristerías, hoteles etc. se benefician de la alta calidad de los productos, que se destacan por la belleza y aroma de las rosas, larga duración en los floreros y precios altamente competitivos.

Motivados por la constante demanda de los actuales y potenciales clientes, la empresa está empeñada en cumplir con un sostenido plan de crecimiento, y se ha impuesto para duplicar el área de cultivo, en un corto a mediano plazo.

¹ Decoflor

1.1. Identificación de la empresa

La empresa Decoflor S.A está ubicada en el kilómetro 2 ½ vía San Agustín, sector Lasso, provincia del Cotopaxi, Ecuador.

Figura No 1

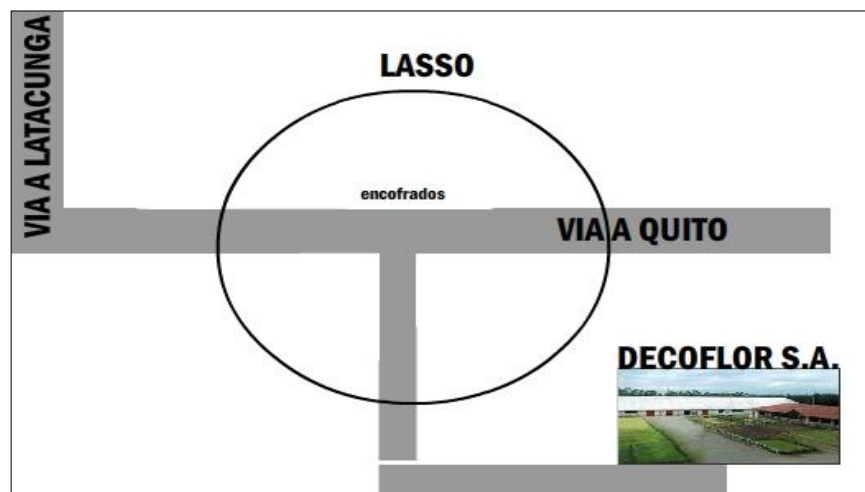
Mapa de la Provincia de Cotopaxi



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Latacunga
Elaborado por: El Autor

Figura No 2

Mapa ubicación Decoflor S.A



Fuente: DECOFLOR S.A
Elaborado por: El Autor

1.2. Misión²

Somos una empresa dedicada al cultivo profesional de rosas en Ecuador, con tecnología de punta, que se caracteriza por entregar al mercado internacional productos de la más alta calidad a precios competitivos.

Nuestra misión es mantenernos en crecimiento continuo y adicionalmente actualizando las variedades que el mercado demanda, para cumplir a nuestros clientes con sus más altas expectativas y a la vez dar trabajo a cientos de colaboradores que con sus familias forman un conglomerado humano que supera el millar de personas.

Preservar el medio ambiente, utilizando equipos, insumos y fertilizantes de primera, que permitan mantener el liderazgo de nuestras rosas.

1.3. Visión

Alcanzar el reconocimiento internacional por la calidad de las flores producidas en las más de 26 hectáreas de cultivo de nuestra finca.

Desarrollar innovaciones técnicas que nos permitan obtener los mejores colores, intensos y definidos, excelentes tamaños de botones, follaje limpio y brillante.

Consolidar el fortalecimiento económico de nuestra empresa, creando nuevas fuentes de empleo para dar oportunidades de trabajo a los jóvenes que se incorporan al mercado laboral de la zona, y de esta forma cumplir el objetivo que nos impone nuestro compromiso con la sociedad.

² Decoflor

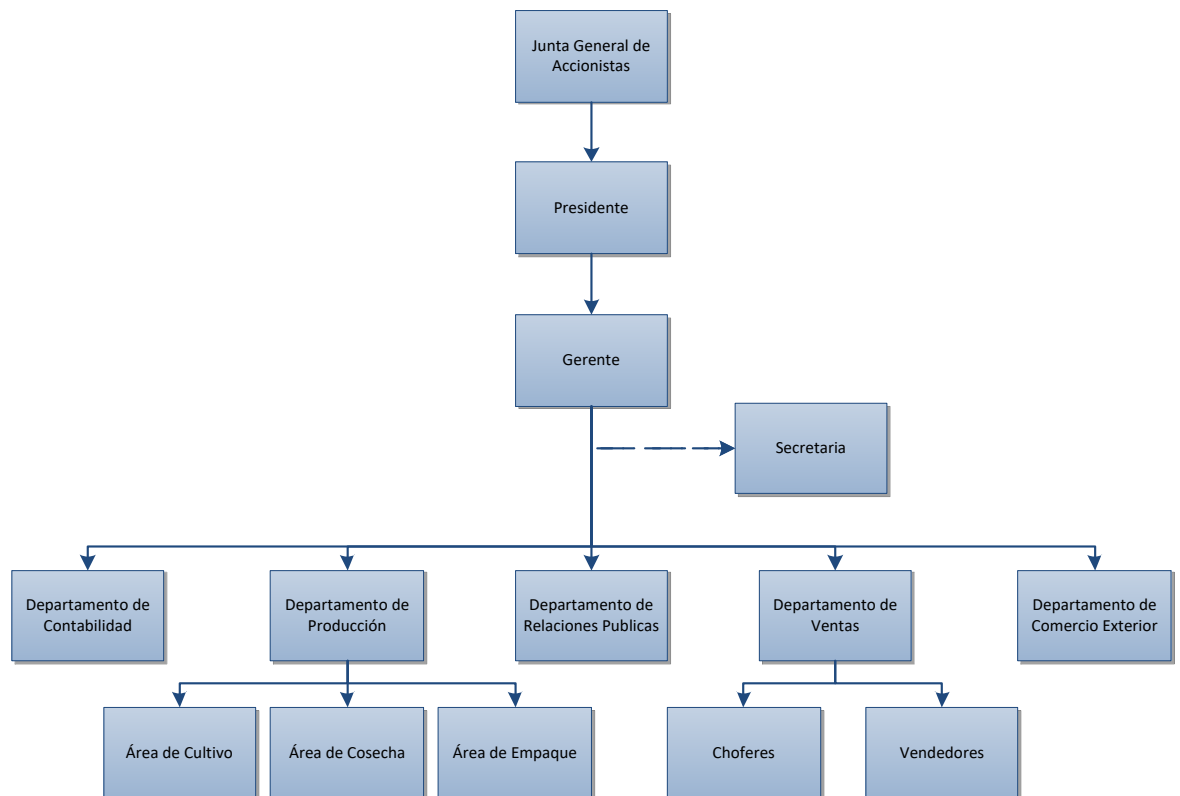
1.4. Políticas

DECOFLOR S.A. garantiza la calidad de los productos, pero dado la naturaleza del producto perecible, en ocasiones pueden existir inconsistencias, y se hacen créditos o reemplazos del producto.

1.5. Organigrama

Figura No 3

Organigrama Decoflor S.A



Fuente: DECOFLOR S.A

Elaborado por: El autor

1.6. Productos

Decoflor S.A. tiene como ventaja competitiva poseer las últimas variedades, pues monitorea constantemente los cambios en las

preferencias de los consumidores. A continuación se enlistan sus variedades por color:

Figura No 4
Productos de la empresa Decoflor



Fuente: http://www.decoflor-sa.com/index.php?option=com_virtuemart&Itemid=9

1.7. Capacidad de producción

La capacidad de producción anual de la Finca Decoflor S.A. es de 11'700.000 tallos de rosas, cuenta con una extensión superior a las 100 hectáreas de las cuales 26 están destinadas al cultivo de rosas de la más alta calidad.

1.8. Certificaciones

La empresa actualmente posee dos certificaciones: Flor Ecuador y Alianza Empresarial para un Comercio Seguro – BASAC- por sus siglas en inglés.

Flor Ecuador³

Flor Ecuador es el programa socio-ambiental que determina los estándares y requisitos para la certificación de los sistemas de producción de flores cortadas frescas y los follajes en el Ecuador.

Promueve la mejora continua de la gestión del desempeño social y ambiental, que integra el control del impacto de sus actividades y productos sobre el medio ambiente con la gestión del bienestar social de las organizaciones.

Flor Ecuador mejora la competitividad de las empresas de flores a través de la realización de tres objetivos principales:

- Minimizar el impacto ambiental causado por las empresas de flores en el Ecuador.
- Garantizar el bienestar de los empleados de las empresas florales.
- Reducir el uso de pesticidas y otras posesiones o Recursos, como por ejemplo, fertilizantes, electricidad, combustibles fósiles, agua, etc.

Figura No 5
Flor Ecuador



Fuente: FlorEcuador®
Elaborado por: El Autor

³ <http://www.flordeecuador.org/index.php/nuestra-organizacion/icomoo-operamos.html>

BASC -Business Alliance for Secure Commerce⁴

Es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales

Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación "World BASC Organization" bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América

World BASAC Organization (WBO) es una organización liderada por el sector empresarial cuya misión es facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística del comercio internacional.

En esta organización podrán participar empresarios del mundo entero que estén convencidos de trabajar por un propósito común como es el de fortalecer el comercio internacional de una manera ágil y segura mediante la aplicación de estándares y procedimientos de seguridad reconocidos y avalados internacionalmente.

Figura No 6

BASC



Fuente: BASAC

Elaborado por: El Autor

⁴ <http://www.wbasco.org/espanol/quienessomos.htm>

1.9. Proceso de producción de flores

A continuación se presenta el proceso de producción:

1. Construcción de invernaderos:

Para la construcción de invernaderos se suele usar 2 tipos de estructuras: metálica o de madera. Indistintamente de cuál de éstas se utilice, siempre deberá cubrirse la estructura con un plástico de alta densidad, con protección de los rayos ultra violeta, que deberán ser colocados en el techo y en las partes laterales de los invernaderos.

El propósito de los invernaderos es de proteger a las plantas de la lluvia, viento, plagas, heladas, excesivo sol, etc. Estos invernaderos tienen además unas cortinas laterales que sirven para tener una mayor circulación de aire. Además se requieren instalaciones para riego e iluminación dentro de los invernaderos por goteo, microaspersión o mangueras con ducha.

2. Construcción de camas y caminos:

Para la construcción de las camas, donde "reposan" las plantas, dependen de las posibilidades de cada finca. Las dimensiones idóneas son: 30 m. De largo x 75 cm. de ancho, lo que da 5 camas por nave. La altura mínima de la cama es de 20 cm. y la máxima de 30 cm. sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

3. Plantación:

En este proceso se empieza a ubicar a las plantas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario. Las plantas que serán sembradas deben haber pasado por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse.

En esta fase del proceso de formación del cultivo la planta se encuentra en el estado de enraizamiento para lo que es muy importante la densidad de la

plantación, los expertos recomiendan sembrar una sola hilera por cama, con un espacio de 10 cm. entre planta y planta, esto favorece el crecimiento sano de la planta y facilita el control. Si se sigue esta recomendación se tendrían 300 plantas por cama (de acuerdo a la información previa de la estructura de la cama), un total de 72.000 plantas por invernadero.

4. Labores culturales:

Son una serie de actividades que deben cumplirse para iniciar la fase productiva. Para empezar esta fase es muy importante el riego aéreo para mantener la humedad relativa que la planta requiere; para mayor aprovechamiento del agua, es necesario que las plantas tengan mucha luminosidad y que la tierra sea de alta capacidad de retención de agua.

Dentro de estas labores se señalaran:

Tutoraje:

Es la colocación de maderas perpendicularmente al suelo y cruzadas por alambres o piolas, con esto se forma una especie de cerca dentro de la cual crece la planta y se forma correctamente. Es importante aprovechar el mayor crecimiento vertical de la planta, porque esto asegura tallos más largos y rectos de excelente calidad.

Deshierbe

Se lo realiza durante las primeras etapas de formación de la planta, es muy importante retirar las matas que crecen alrededor de la planta porque éstas le quitan agua, luz y espacio.

Desbotone:

Esto se hace para obligar a la planta a que brote un mayor número de "yemas" y para que los tallos engrose. Cuando esto se da, se debe cortar los botones secundarios y terciarios dejando solo el botón principal.

Podas:

Se deben podar los tallos enfermos o muy delgados, esto ayuda a que la planta crezca más coposa. Cuando se realiza una poda se debe sellar el tallo cortado con desinfectante para evitar la pudrición del mismo; esto se denomina pinch. Dentro del lapso de la 4ta. a la 8va. semana del pinch, empieza la producción.

5. Manejo del cultivo:

Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas, (como se señaló en el desbotone), que se demoran de 8 a 10 semanas dependiendo del ciclo productivo de la variedad para convertirse en botones florales listos para la cosecha.

En el proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

6. Cosecha:

Es el proceso de corte y recolección manual de los tallos, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte. Generalmente se cosecha a las 24 semanas de injertada la planta.

7. Recepción de la flor e hidratación:

Una vez cortados los tallos, estos requieren de un alto cuidado en el manejo, puesto que son muy frágiles y propensos a la deshidratación inmediata (máximo 10 minutos después de cortados).

Los tallos son colocados en mallas plásticas con una capacidad de 20 a 30 flores dependiendo de la variedad y el punto de corte y luego son trasladadas directamente a las tinajas de hidratación en la sala de post-

cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

8. Pre-enfriamiento

En este proceso, las flores pasan a un cuarto de pre-enfriamiento que tiene una temperatura de 4o C y una humedad del 85%, y se mantienen allí por 4 horas.

9. Control de calidad

Se pasa bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, el punto de corte la rigidez, el color y la calidad de la flor y follaje.

10. Acopio

Después son agrupadas en bonches de acuerdo a los requerimientos de los mercados de destino y se las envuelve en lámina plástica o de cartón resistente, de allí vuelven a una solución hidratante y pasan al cuarto frío donde permanecen hasta el día de su despacho que no puede pasar los 5 días.

11. Empaque y embalaje:

El material de empaque está conformado por un fondo en el que se coloca los bonches y se los enzuncha, junto a la flor se coloca una funda de biogel para mantener el producto en una temperatura óptima, luego se coloca las tapas y una etiqueta que contiene:

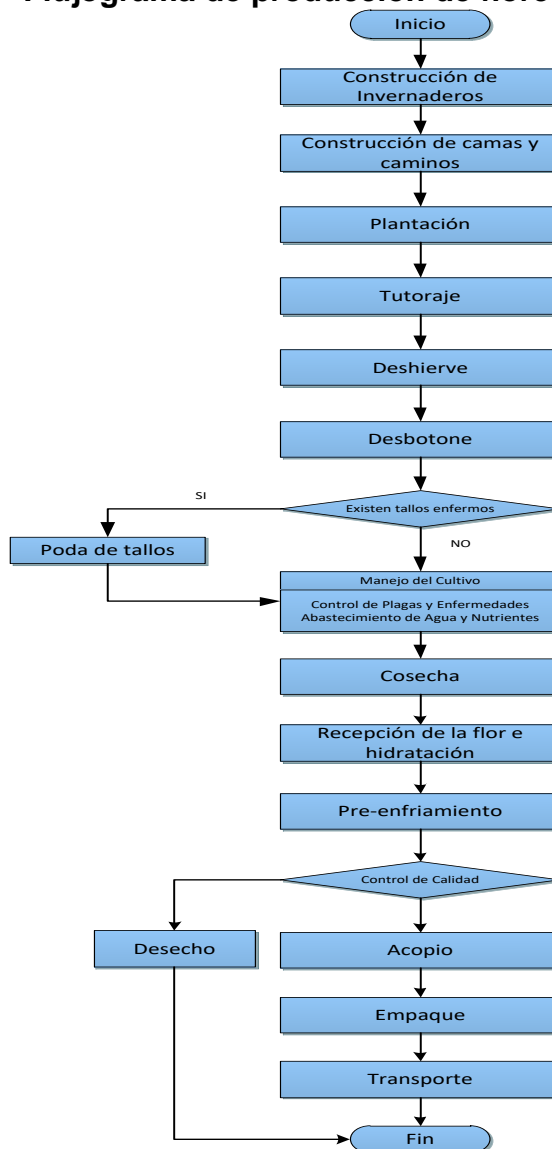
- Nombre del Cliente.
- Nombre de la variedad de la rosa
- Número total de ramos
- Longitud del tallo
- Número total de tallos
- Número de caja
- Agencia de carga

- Numero de guía
- Código de barras

11. Transporte:

Por ser altamente perecibles, el proceso de transporte es muy importante y se lo realiza con coches, motos o el sistema (más utilizado) del cable vía, que es una especie de teleférico que transporta los tallos de un lado a otro.

Figura No 7
Flujograma de producción de flores



Fuente: Decoflor S.A
Elaborado por: El Autor

CAPITULO II

2. ANALISIS SITUACIONAL

Dentro del análisis situacional se realizará un análisis interno y externo de la empresa.

2.1. Análisis externo

El análisis externo analizará tanto factores del microentorno como del macroentorno.

2.1.1. Factores del microentorno

El análisis del Microentorno pretende obtener una evaluación actual de la empresa ya que permite reconocer las oportunidades y amenazas que ésta posee dentro de su entorno, las mismas que permitirán emprender las acciones para mejorar la situación de la empresa.

Las variables a considerar son las siguientes:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia

2.1.1.1. Clientes

Decoflor es una empresa de gran desempeño, los clientes han confiado tanto en la empresa como los productos, la mayor parte de las negociaciones se realizan mediante correo electrónico, sin dejar a un lado las llamadas telefónicas y las visitas personales. Los clientes han quedado satisfechos con el producto y con el trato brindado por parte de la empresa, lo que hace que la misma sea cada vez más reconocida. En

Decoflor se toma muy en cuenta las políticas ambientales para la producción especialmente la reforestación se da ya que se siembra árboles de eucalipto alrededor de las naves (invernaderos) para evitar que el viento rompa los plásticos.

2.1.1.2. Competidores

El mercado florícola es muy amplio en el Ecuador, gracias a su ubicación geográfica es privilegiado al contar con una gran variedad de flores dentro de su territorio , las mismas que son sumamente cotizadas en el mercado exterior, por su gran belleza. Debido a que las empresas florícolas cada día son más en el mercado, la empresa siempre tiene que estar innovándose para poder competir con los nuevos rivales en el mercado y no permitir que el espacio establecido en el mercado sea arrebatado por estos. Es por esto que la empresa siempre se estará renovando e innovando para ofrecer a nuestros clientes una flor de calidad.

Entre los principales competidores dentro del país se encuentran:

Cuadro N° 1

Principales competidores

NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE CULTIVO
AGRICOLA CUESTA MIÑO	FLORES DE VERANO
AGRICOLA LANDWORK CIA LTDA	CLAVELES
ASTROFLORES CIA LTDA	ALSTROMELIAS
CHARLESFLOWERS S.A	ROSAS
CLAVELES DE LA MONTAÑA	CLAVELES
COSMOAGRO S.A	FLORES TROPICALES
ECOROSSES CIA LTDA	ROSAS
ECUANDROS S.A	ROSAS
EL ROSEDAL	ROSAS
EMPAGRI CIA LTDA	ROSAS
EXFLODEC S.A	ROSAS
FLOR RIVER S.A	ROSAS

FLORAL WORDL S.A	ROSAS
FLORASA S.A	ROSAS
FLORECAL S.A	ROSAS
GOLDEN ROSES CORP	ROSAS
GYP SO S.A	GYP SO , LIATRIS , GIRASOL
GYP SOPHILIA DE LA MONTAÑA	GYP SOPHILIA
HOJA VERDE S.A	ROSAS
ILINIZA FLOWERS	CLAVELES Y MINICLAVELES
INFLOREX GROUP	ROSAS
JUMBO ROSES CIA LTDA	ROSAS
LATINFLO	GYP SOPHILIA
LEE& BONITA FLOWERS CIA LTDA	ROSAS
PANORAMA ROSES	ROSAS
PREMIUN QUALITY ROSES	ROSAS
PYNGAFLO	ROSAS
QUEEN FLOWERS CIA LTDA	ROSAS
ROMAVERDE	ROSAS
SALIMOPOLIS S.A	FLORES Y FOLLAJES TROPICALES
TAMBOROSES S.A	ROSAS
VEGAFLOR	ROSAS
VERDILLANO	ROSAS

Elaborado por: El Autor

Fuente: EXPOFLORES

2.1.1.3. Proveedores

La empresa tiene una relación estable con los proveedores gracias a que han venido trabajando durante mucho tiempo, por lo que la relación con los proveedores se la puede tomar como una fortaleza para la empresa.

2.1.2. Factores del macroentorno

Al identificar el Macroentorno o medio ambiente general se estudiarán las fuerzas que no se puede controlar, es decir que están fuera del alcance de la empresa y en lo que ella no tiene ningún grado de intervención, básicamente consideraremos cuatro aspectos que son los siguientes:

- Factor Económico.
- Factor Social.
- Factor Político - Legal.
- Factor Tecnológico.

A continuación se presenta una matriz de factores externos, los cuales representan la situación actual, en el que se desenvolverá la empresa y además se indica los implicados en cada factor.

2.1.2.1. Factores externos económicos

Cuadro Nº 2

Matriz de factores externos económicos

Cod.	Factor	Comportamiento	Impacto en la empresa
E.1	Recesión económica. (Fase del ciclo económico caracterizado por una contracción en las actividades económicas de consecuencias negativas.)	Después de un periodo recesivo a nivel mundial, a la misma se la está dejando atrás, de todas formas se la debe tener en cuenta debido a los factores ambientales – naturales que pueden afectar drásticamente y desprevenidamente	El impacto es directo, ya que por la recesión no se pueden hacer grandes inversiones tranquilamente, hasta que la situación económica sea confiable y segura
E.2	Inflación. (Describe una disminución del valor	Su comportamiento se ha mantenido estable, con una leve tendencia	Ya que tiene un valor estable no existe afectación, pero se la

	del dinero en relación a la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con el mismo.)	a la baja respecto al trimestre del año anterior (2010), la inflación se encuentra en el 3.17%	debe tener en cuenta debido a que la misma muestra como pierde poder adquisitivo el dinero.
E.3	<p>Impuestos.</p> <p>Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley.)</p>	<p>El comportamiento de esta variable ha sido estable en lo que se refiere al IVA, y en lo que respecta al impuesto a la renta ha existido una reducción progresiva de la tarifa en los siguientes términos:</p> <p>Durante el ejercicio fiscal 2012, la tarifa impositiva, fué del 23%. A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%</p>	Afecta directamente y beneficiosamente, ya que la empresa pagara menos impuestos a la renta durante los siguientes periodos.
E.4	<p>Tasa activa referencial.</p> <p>(Es el promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de</p>	Esta tasa mantiene un comportamiento estable en relación a otros indicadores, el mismo se ha mantenido por largo tiempo entre 8.25% y 9.26%	Repercute directamente ya que las mismas son las que permitirán a la empresa elaborar planes de inversión y proyectos de ampliación con mayor precisión.

	crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.)		
E.5	Riesgo país. (Hace referencia a la situación tanto política como económica de un país.)	El riesgo país ha ido tomando una tendencia a la baja en los últimos meses, esta variable debe ser considerada ya que puede variar repentinamente.	Aunque no afecta de manera significativa, ya que la empresa no necesitara la inversión extranjera, hay que tomarlo en cuenta desde el punto que es una debilidad a nivel general.
E.6	Comportamiento del dólar a nivel mundial Se refiere a con qué frecuencia se utiliza esta moneda para transacciones sean internacionales o nacionales.	El dólar es una moneda fuerte, ya que la economía estadounidense por ser fuerte la respalda de buena manera.	No afecta directamente a la actividad exportadora ya que el Ecuador y Estados Unidos utilizan la misma moneda.

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

2.1.2.2. Factores externos sociales

Cuadro N° 3

Matriz de factores externos sociales

Cod.	Factor	Comportamiento	Impacto en la empresa
S.1	Migración interna. Traslado de personas de un lugar a otro para residir en el.	Existe una amplia tendencia a la migración interna en nuestro país, la gente está saliendo a la ciudad para residir en ella y abandona el campo.	Esta variable no tiene un impacto significativo en lo que se refiere a la actividad exportadora
S.2.	Clase social. (La clase social se refiere a los diferentes estratos sociales dentro de una sociedad)	Aunque existen esfuerzos por parte del gobierno hay una gran brecha entre las clases sociales, al existir una alta concentración de dinero en manos de unos pocos, y las diferencias con las demás clases son muy amplias	La variable clases sociales no tiene un impacto determinante en la empresa.
S.3.	Desempleo. (Muestra el paro forzoso o desocupación de los	El comportamiento de esta variable en el último semestre ha estado entre 9.1% y 6.1% con tendencia a la	Esta variable tiene un impacto bajo en lo que se refiere al plan de exportación de la empresa..

	asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran puesto de trabajo)	baja.	
--	--	-------	--

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

2.1.2.3. Factor externo político-legal

Cuadro Nº 4

Matriz de factores externos sociales

Cod.	Factor	Comportamiento	Impacto en la empresa
PL.1.	<p>Marco jurídico vigente.</p> <p>Son las leyes existentes en lo referente a la constitución de la empresa y permisos para el producto.</p>	Existen trámites jurídicos demandados por la ley tanto para la constitución de una empresa, como para la exportación de los productos.	No existe mayor impacto en la empresa, ya que las leyes se aplican a todas las entidades exportadoras y comercializadoras, y son leyes que se deberán seguir obligatoriamente

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

2.1.2.4. Factores externos tecnológicos

Cuadro Nº 5

Matriz de factores externos sociales

Cod.	Factor	Comportamiento	Impacto en la empresa
T.1	Telecomunicaciones. Son las compañías que prestan servicios de comunicación necesarios para el funcionamiento de una empresa.	El comportamiento de esta variable es favorable al existir precios descendentes debido a la fuerte competencia existente en el mercado.	Facilita la comunicación de la empresa con proveedores, clientes e intermediarios.
T.2	Acceso a internet (Se refiere a las facilidades que prestan los proveedores de internet, para obtener el mismo.)	En la actualidad hay mucha facilidad de tener accesibilidad a internet, lo que permite a la mayoría de empresas utilizar esta herramienta	Impacta de buena manera ya que la búsqueda de empresas que funcionen como contraparte se la realizara a través de este medio.

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

2.2. Matriz de prioridades

2.2.1. Factores económicos

Cuadro Nº 6

Matriz de prioridades factores económicos

PROBABILIDAD DE OCURENCIA	Alta	Alta Prioridad E.3.	Alta Prioridad	Media Prioridad E.5.
	Media	Alta Prioridad E.1. E.4.	Media Prioridad E.2.	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad E.6
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

E.1 Recesión económica

E.2 Inflación

E.3 Impuestos

E.4 Tasas activa referencial

E.5 Riesgo país

E.6 Comportamiento del dólar a nivel mundial.

Observamos que factores los económicos como los impuestos es de alto impacto para la empresa, dado que el impuesto a la renta disminuirá, impactará de buena manera en la empresa, por otro lado aunque el riesgo

país tiene gran probabilidad de ocurrencia, no tiene un impacto considerable en la empresa; la tasa activa referencial se han mantenido constante, de ahí que su probabilidad de ocurrencia es media, pero se le debe tener en cuenta debido a que tienen un impacto significativo en la empresa si no se maneja bien la deuda, la recesión económica si bien tiene probabilidad de ocurrencia media, impacta altamente en la empresa, por último la inflación, ha mantenido una tendencia a la baja en los últimos tiempos y tendría un impacto medio igual que su probabilidad a que se incremente y por último el comportamiento de dólar no tendrá un impacto significativo pues se maneja el mismo tipo de moneda tanto en el país exportador como importador.

2.2.2. Factores sociales

Cuadro Nº 7

Matriz de prioridades factores sociales

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	Alta	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad S.2. S.3.	Baja Prioridad S.1.
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

S.1 Migración interna

S.2 Clase social

S.3 Desempleo

Dentro de los aspectos sociales se puede observar que los factores considerados tienen una probabilidad de ocurrencia media, aunque con impactos diferentes en la empresa, ya que la migración interna no tiene un impacto significativo en la empresa y la clase social y el desempleo tienen un impacto medio.

2.2.3. Factores políticos

Cuadro Nº 8

Matriz de prioridades factores políticos

PROBABILIDAD DE OCURENCIA	Alta	Alta Prioridad PL.1.	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

PL.1 Marco jurídico vigente

Dentro de lo que se refiere a factores políticos, se ha determinado que el marco jurídico vigente tiene una ocurrencia media y una probabilidad de impacto medio ya que el marco jurídico debe ser estable para que no produzca incertidumbre dentro de lo que se refiere a toma de decisiones en cuanto a aspectos técnicos y legales.

2.2.4. Factores tecnológicos

CUADRO Nº 9

Matriz de prioridades factores tecnológicos

PROBABILIDAD DE OCURENCIA	Alta	Alta Prioridad T.1 T.2	Alta Prioridad	Media Prioridad
	Media	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	Baja	Media Prioridad	Baja Prioridad	Baja Prioridad
		Alto	Medio	Bajo
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

T.1 Telecomunicaciones

T.2 Acceso a internet

Ambos factores tienen una probabilidad de ocurrencia alta y un impacto alto de igual manera en la empresa pero beneficioso al abaratar los costos y facilitar el acceso al servicio.

2.2.5 Matriz de perfiles estratégicos externos.

CUADRO Nº 10

Matriz de Perfiles Estratégicos Externos

	CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
FACTOR	Gran amenaza	Amenaza	N	Oportunidad	Gran oportunidad
Recesión económica.	1				
Inflación.		1			
Impuestos.				1	
Tasas Activa				1	
Riesgo país.			1		
Cotización del dólar.				1	
Migración interna.			1		
Clase social.			1		
Desempleo.			1		
Marco jurídico vigente.			1		
Telecomunicaciones					1
Acceso a internet					1
PORCENTAJE	8%	8%	42%	25%	17%

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

ANÁLISIS

La matriz de perfiles estratégicos muestra la identificación de los factores reconociendo su impacto en la empresa como una amenaza, una oportunidad o con un impacto normal hacia la misma.

Dentro de la matriz se observa que existe:

Gran amenaza 8%

Amenaza 8 %

E 42%

Oportunidad 25%

Gran oportunidad 17%

Por lo tanto se tendrán cuenta estos factores en los demás estudios, de tal manera que el plan se ajuste lo más posible a la realidad actual.

2.3. Análisis interno

Dentro del análisis interno se analizará las áreas funcionales de la empresa, entre estas:

- Talento Humano
- Administración
- Finanzas
- Producción
- Marketing
- Calidad

2.3.1. Talento humano

En lo que se refiere al área de talento humano, se estableció que el personal asignado a los diferentes puestos cumple con los perfiles en cuanto a los requisitos y a la experiencia requerida, también se pudo observar que se realizan capacitaciones cada cierto tiempo, en áreas de servicio al cliente y tramitología tributaria y comercial, además de existir estabilidad laboral y un buen ambiente de trabajo, también se analizaron los siguientes puntos.

- Ambiente.- En cuanto al ambiente de trabajo existe un buen ambiente de trabajo, pues se nota armonía en las relaciones laborales, y unión de esfuerzos
- Derechos y obligaciones.- Los empleados están afiliados al IESS, conocen sus derechos, obligaciones y funciones pertinentes a cada puesto de la empresa.
- Competencias.- El encargado de la contratación es directamente el gerente general el cual puntualiza las competencias requeridas para cada puesto, las cuales han sido estudiadas según el cargo.

2.3.2. Administración

En cuanto a la administración se ha tomado en cuenta que el gerente de la empresa ha permanecido un largo tiempo al frente de la misma, ha logrado incrementar sus ventas y expandir el mercado incursionando en las exportaciones.

El Gerente General de Decoflor actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por los accionistas. Es responsable ante los

accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

2.3.3. Finanzas

El área de finanzas se encuentra bien estructurada, la misma presenta balances cada bimestre, con lo cual se controlada, además de tener una deuda controlada y márgenes de utilidad adecuados.

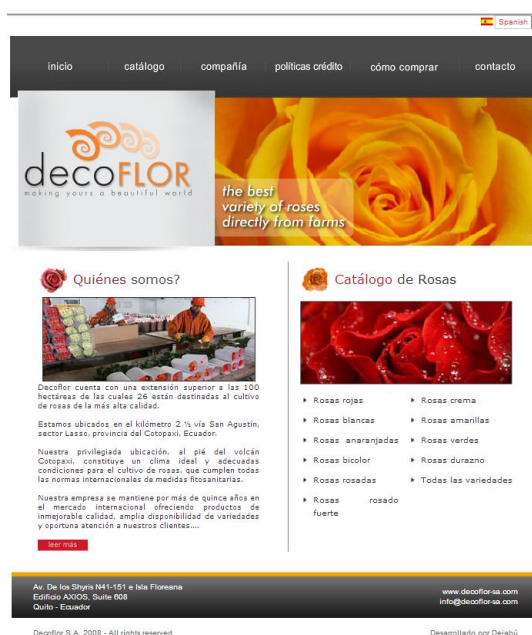
2.3.4. Producción

Decoflor S.A. podría cubrir una cuota de 1 tonelada mensual de rosas, es decir 1272 bonches y considerando que cada bonche lleva 25 tallos, serán 31800 tallos mensuales, anualmente por lo tanto cubrirá una cuota de 381.600 tallos, considerando además que la capacidad de producción total de la empresa es de 9.540.000 tallos que representan alrededor de 300 toneladas.

2.3.5. Marketing

Dentro de la empresa se puede observar que existe un presupuesto de marketing adecuado, de todas maneras se percibe el requerimiento de un plan de comunicación para manejar el área de una manera más eficiente. La empresa se promociona a través de su página web: <http://www.decoflor-sa.com/index.php?lang=sp>, la cual muestra 2 opciones de Idioma Español e Inglés y detalla a través links información detallada de la misma:

Figura N° 8
Página web de Decflor



Fuente: <http://www.decoflor-sa.com/index.php?lang=sp>

2.3.6. Calidad

DECOFLOR S.A. garantiza la calidad de los productos, pero dado la naturaleza del producto perecible, en ocasiones pueden existir inconsistencias, y se hacen créditos o reemplazos del producto, siempre y cuando se cumpla los siguientes procedimientos.

1) Notificación

El cliente debe avisar vía correo al representante de ventas de Decoflor asignado. Se debe recibir la notificación en un término máximo de 8 días luego de que el producto sale de la finca.

La información requerida es:

- a)** Motivo del reclamo (Problemas de calidad, empaque, fumigación, etc.).
- b)** Número de facture y Guía aérea.
- c)** Cantidad reclamada, favor indicar la variedad específica.

2) Documentación

El cliente debe enviar todos los documentos que prueben el crédito vía correo (escaneado) o fax al representante de ventas de Decoflor asignado. Debemos recibir la documentación completa en un máximo de 15 días luego que el producto haya salido de finca.

Para reclamos por fumigación:

- a)** Notificación de fumigación de la aduana (con los sellos oficiales)
USDA/PPQ Emergency Action Notification (si es EU)
- b)** Copia de la guía (documento)

c) Facturas del costo de la fumigación

d) Cantidad y valor reclamado

Para reclamos de calidad, empaque y otros:

a) En el interior del cartón que recubre a cada ramo hay un sticker de color pegado, necesitamos 1 foto de este color. En la parte exterior de la caja existe una etiqueta con el nombre de la variedad, es necesario enviar la foto de esta etiqueta.

b) Fotos que muestren la cantidad afectada (fotos a distancia) y del daño específico (acercamiento).

c) Cantidad y valor reclamado.

La empresa actualmente posee dos certificaciones: Flor Ecuador y Alianza Empresarial para un Comercio Seguro – BASAC- por sus siglas en inglés

2.3.7. Matriz FODA

CUADRO Nº 11

FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Impuestos• Tasas activa• Cotización del dolar• Telecomunicaciones• Acceso a internet• Clientes• Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Recesión económica• Inflación• Competencia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano (Existe un buen ambiente de trabajo, el personal cumple eficientemente con las funciones de su cargo) • Administración (La empresa se administra de manera adecuada a los propósitos organizacionales) • Finanzas (El área de finanzas se dirige de manera adecuada y los márgenes de utilidad de la empresa son adecuados, la deuda es controlada) • Producción (La producción de la empresa es adecuada para cubrir sus contratos actuales) • Marketing (Su página web muestra información adecuada de la empresa) • Calidad (La empresa cuenta con políticas de calidad eficientes y certificaciones de calidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing (Se requiere un plan comunicacional que abarque todas la reas del marketing) • Producción (No existe un plan de expansión de la producción) • Finanzas (El área de finanzas no cuenta con indicadores predefinidos para el control de la gestión)

Elaborado por: El Autor

Fuente: Investigación

CAPITULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Principales mercados

3.1.1 Destino de las exportaciones ecuatorianas de flores

Los principales mercados de destino de las flores ecuatoriana se encuentran en América del Norte: específicamente en Estados Unidos y Canadá.

Europa: Rusia, Países Bajos, España, Alemania; América del Sur: Chile y Colombia. Estados Unidos es nuestro mayor socio comercial, el 42% de nuestras exportaciones tienen este destino y el 22% a Rusia. El valor vendido a este último destino presento un crecimiento promedio anual del 27% en el periodo analizado.

Cuadro No 12
Principales compradores de las flores ecuatorianas

(Valor FOB/miles de dólares)					
Países	2007	2008	2009	2010	2011 (1er Semestre)
Estados Unidos	287.255	398.867	227.044	253.212	136.123
Rusia	63.031	55.239	111.457	129.316	65.513
Países Bajos	41.984	37.614	77.306	58.239	28.798
Italia	9.292	7.404	21.166	24.234	12.029
Canadá	9.369	6.543	15.822	21.570	11.615
España	12.747	6.908	15.122	15.027	7.488

Alemania	6.653	4.810	12.130	12.744	5.657
Ucrania	1.850	2.390	7.460	15.594	8.019
Suiza	5.840	3.535	8.707	8.221	3.573
Chile	5.198	4.228	6.288	7.234	3.878
Francia	4.260	2.927	7.591	8.002	3.955
Japón	5.152	4.336	5.949	7.187	3.252
Colombia	344	3.236	2.952	3.685	2.702
Reino Unido	1.581	2.745	2.825	2.407	1.186
Austria	790	749	1.941	5.451	836
Demás Países	10.340	16.033	22.939	35.636	17.950
Total General	468.753	557.565	546.699	607.61	312.576

Fuente: BCE (Comercio Exterior)

Elaborado por: El Autor

3.2. Consumo nacional aparente

En la siguiente tabla se encuentra el consumo nacional aparente, mismo que está dado por la producción nacional más las importaciones y menos las exportaciones.

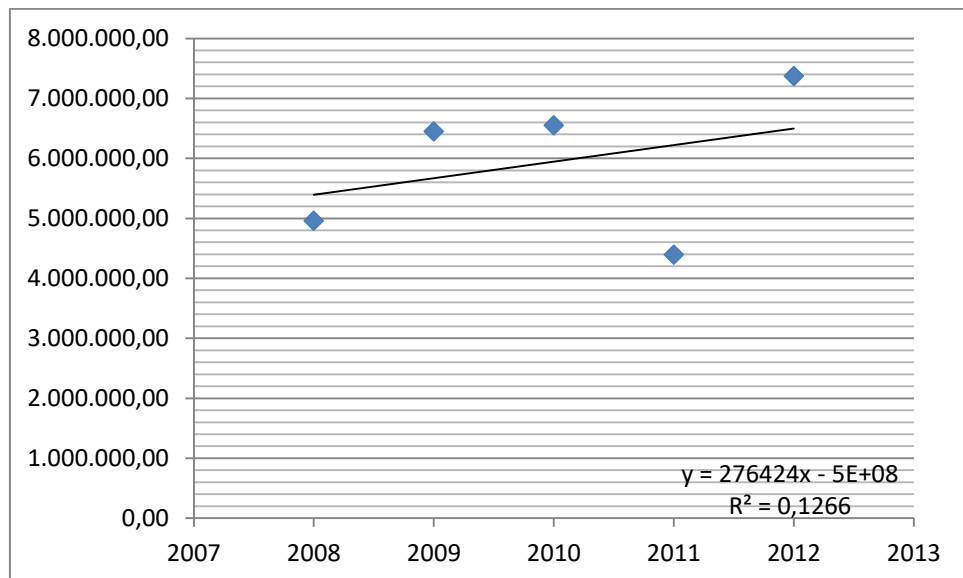
Cuadro No 13
Consumo nacional aparente

Año	CNA	Producción (tm)	Importaciones	Exportaciones
2008	4.960.843,13	34.812.934,27	87.032,34	29.939.123,47
2009	6.452.055,14	35.161.063,43	123.063,72	28.832.072,01
2010	6.552.087,97	35.512.671,92	159.807,02	29.120.390,97
2011	4.393.806,49	35.867.808,05	89.669,52	31.563.671,08
2012	7.372.088,46	36.226.478,92	126.792,68	28.981.183,14

Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU

Elaborado por: El autor

Figura N° 9
Evolución del consumo nacional aparente



Fuente: Cuadro No. 13

Elaborado por: El autor

Al observar los datos se puede observar que no existe una tendencia lineal, por lo que para pronosticar para los siguientes años se ha considerado utilizar el pronóstico de promedio móvil pues es óptimo para patrones de demanda aleatorios o nivelados donde se pretende eliminar el impacto de

los elementos irregulares históricos mediante un enfoque en períodos de demanda reciente.

Cuadro No 14
Proyección del consumo nacional aparente

Año	CNA	Promedio móvil
2008	4.960.843,13	
2009	6.452.055,14	
2010	6.552.087,97	
2011	4.393.806,49	5.988.328,75
2012	7.372.088,46	5.799.316,53
2013	6.105.994,31	6.105.994,31
2014	5.957.296,42	5.957.296,42
2015	6.478.459,73	6.478.459,73
2016	6.180.583,48	6.180.583,48
2017	6.205.446,54	6.205.446,54

Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU. – Proyección investigador
Elaborado por: El autor

3.2.1. Consumo per cápita

Para calcular el consumo per cápita se dividirá el consumo nacional aparente para el número total de habitantes de Estados Unidos.

$$CP = \frac{CNA}{\text{Número de habitantes}}$$

$$CP = \frac{6.105.994,31}{316.017.000}$$

$$CP = 0,019322 \text{ Toneladas}$$

Es decir que el consumo de rosas per cápita en Estados Unidos es de 19,32 kilogramos.

3.3. Oferta

En cuanto a la oferta se tomaran las exportaciones existentes de rosas desde Ecuador a Estados Unidos.

Cuadro No 15

Oferta

Año	Toneladas
2007	89.787
2008	107.034
2009	100.741
2010	105.733
2011	107.484
2012	118232

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

Para la proyección de la oferta se ha tomado la tasa de crecimiento del sector exportador de flores que es del 5.98%

Cuadro No 16

Proyección de la oferta

Año	Toneladas
2013	125302,27
2014	132795,35
2015	140736,51
2016	149152,55
2017	158071,87

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: El autor

3.4. Demanda insatisfecha

Cuadro No 17
Demanda insatisfecha

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2013	6.105.994,31	125302,27	5.980.692,03
2014	5.957.296,42	132795,34	5.824.501,07
2015	6.478.459,73	140736,51	6.337.723,22
2016	6.180.583,48	149152,55	6.031.430,93
2017	6.205.446,54	158071,87	6.047.374,67

Fuente: Cuadro No. 14, 16

Elaborado por: El autor

3.5. Principales competidores

3.5.1. Exportaciones mundiales

Las exportaciones mundiales de flores muestran un crecimiento sostenible anual del 8%, siendo las flores frescas las más comercializadas. En el 2010 la participación de estas bordea el 92%, dejando un 8% para las demás flores no frescas. A pesar de la importancia de las flores frescas que tienen en el mercado, sus ventas solo han crecido en un 8% anual promedio, a diferencia del grupo de las no frescas que han crecido en el 16% anual y cuya variación absoluta dentro del periodo estudiado fue del 281%.

En el 2010 el 33% de las exportaciones mundiales de flores corresponden al comercio de rosas, estas han crecido en el 16% anual durante el periodo 2007-2010. Ecuador exporta USD 438 millones en rosas, mientras el mundo vende USD 2,468 millones, esto conlleva a una participación del 18% por parte de Ecuador.

3.5.2. Principales países exportadores

Como competidores substanciales se encuentran Países Bajos y Colombia. Países Bajos ocupa un importante lugar en la producción y venta mundial de flores de ornato llegando a mercados como Europa, Estados Unidos y Japón. La producción Holandesa de flores se desarrolla en parte por actividad productiva en invernadero y en parte por cultivo en superficie hortícola. El 70% de lo que los Países Bajos producen se destina a la exportación. Las variedades más importantes en este rubro son las rosas, las flores bulbosas, los crisantemos, las fresias y las gérberas.

En Colombia, la producción de flores (según ASOCOLFLORES) bordea las 7,200 hectáreas, concentrada mayoritariamente en Cundinamarca (85%) y Antioquia (12%). Los tipos de flores que se producen son: rosas (48%), claveles (16%), mini claveles (8%), crisantemos (4%) y otros. Como en la mayoría de los países, la producción de flores en Colombia depende del tipo, las rosas se cosechan cada 90 días y cada rosal tiene una vida útil hasta de 15 años, pero en el caso de los claveles, la cosecha se efectúa con una periodicidad semestral y la planta dura dos años en producción.

Cuadro No 18
Principales exportadores de flores

(miles USD)				
País	2007	2008	2009	2010
Países Bajos (Holanda)	3.944.605	4.179.795	3.620.270	3.627.291
Colombia	1.114.884	1.094.475	1.049.225	1.240.481
Ecuador	403.028	565.513	507.810	650.975
Kenya	313.412	445.996	421.484	413.417
Zimbabwe	201.056	185.772	334.117	23.660

Bélgica	87.305	103.868	167.716	248.628
Etiopía	68.827	104.740	131.518	159.265
Israel	83.055	67.341	97.497	156.265
Italia	91.772	104.319	82.207	88.734
Estados Unidos	73.095	85.679	80.306	80.304
Tailandia	79.220	77.634	76.127	81.757
Malasia	52.025	62.937	70.857	96.855
República de Corea del Norte	31.922	40.433	57.826	79.894
Alemania	56.636	58.096	47.069	41.466
China	35.719	42.625	54.021	57.109
Demás Países	485.489	487.863	519.467	541.310
Mundo	7.122.050	7.707.086	7.317.517	7.588.124

Fuente: ProEcuador (Trademap, Centro de Comercio Internacional (CCI))

Elaborado por: El Autor

3.6. Evolución de las exportaciones de flores

La evolución histórica de las exportaciones de flores, denota un crecimiento continuo de divisas desde 1990 hasta el año 2006. En el 2007 se registró una ligera caída, que para el 2010 vuelve un nivel de crecimiento relativamente alto.

Del análisis Económico referente a la exportación de flores, efectuado por el BCE (Banco Central Europeo), se registra la reveladora participación de la rosa con aproximadamente 357 millones de dólares a partir del año 2007.

El año siguiente se denota su indudable apogeo al evidenciarse en las exportaciones ecuatorianas de flores, alrededor de 546 millones de dólares, lo que consolidó a la producción de esta especie, como la más importante dentro de la actividad del sector florícola.

La exportación de rosas decreció para el año 2009, con exportaciones de aproximadamente 458 millones de dólares y 434 millones de dólares para el 2010. Sin embargo de este decrecimiento de la rosa, es el producto agrícola de mayor demanda en el mercado internacional.

Cuadro No 19
Exportaciones ecuatorianas de flores

(valor FOB/miles USD)					
Grupos	2007	2008	2009	2010	2011 (1er semestre)
Rosas	353.918	539.085	475.916	438.400	232.502
Gypsophila	44.524	8.554	25.646	57.159	27.075
Demás flores	70.311	9.925	45.137	112.202	53.00
Total General	468.753	557.565	546.699	607.761	312.576
Toneladas					
Rosas	64.418	103.546	87.485	77.507	37.383
Gypsophila	8.855	1.049	4.570	9.994	4.395
Demás flores	16.514	2.079	8.686	18.232	8.971
Total General	89.787	107.034	100.741	105.733	50.749

Fuente: BCE (Comercio Exterior)

Elaborado por: El Autor

La exportación del año 2010 terminó, con un crecimiento de un 14% en relación al 2009, sin embargo se analiza los resultados, separando la exportación de rosas con la exportación con el resto de flores, se evidencia un decrecimiento en rosas del 5.2% y un crecimiento de las demás flores de 141,3%, lo que explica de cierta forma la insatisfacción de varias fincas productoras y exportadores de rosas y la recuperación que han tenido las fincas exportadoras de flores de verano, especialmente en gypsophilia.

3.6.1. Antecedentes de las exportaciones de flores ecuatorianas

La producción de flores para la exportación comenzó en 1982, los Agricultores Ecuatorianos tanto de la costa como de la sierra decidieron dedicarse al cultivo de productos que hasta entonces no tenían mayor representación en las exportaciones: Flores, Mango, Piña, Brócoli, Espárragos, Maracuyá.

Ecuador descubrió su potencial para cultivar y exportar flores; rosas, claveles, crisantemos, gypsophilas, eran las primeras flores que se sembraban para exportación, y ahora posee una porción importante del mercado internacional. La biodiversidad geográfica del Ecuador y el clima, favorecen el crecimiento de muchas especies de flores, incluidas alstromelias, claveles, crisantemos, margaritas, flores de verano, etc.

Poco tiempo después se descubrió que las condiciones de luminosidad de la sierra eran las perfectas para producir rosas de gran tamaño, por lo que la industria creció, cambiando así la vida de algunos cantones en las provincias de Pichincha, Imbabura, Cotopaxi, Cañar, Azuay, Carchi y Guayas.

En Cotopaxi una de las primeras plantaciones dedicada a la producción de flores para la exportación fue Decoflor, seguida de EQR Equatoroses, Bernardo Espinosa Gerente de la primera plantación mencionada comentó que fue duro al inicio porque el clima de Cotopaxi por la cercanía del volcán

del mismo nombre, llega a temperaturas de 12 Grados Centígrados; pero al pasar la primera prueba de producción se dieron cuenta de las ventajas y la calidad de flores en ese sector.

Los mayores productores de rosas están ubicados en las cercanías de la capital, Quito (Tumbaco, Cayambe, el Quinche), en sitios que alcanzan los 2000 metros sobre el nivel del mar, donde la iluminación del sol es mayor por estar localizada en la zona ecuatorial y la temperatura es estable durante todo el año.

El desarrollo de la floricultura abrió posibilidades de trabajo para la población de Cayambe, mientras las tierras ganaderas empleaban a 5 personas, por cada 50 hectáreas, una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas, en sectores como Pedro Moncayo y Mejía, en Pichincha; Pujilí, Latacunga, Salcedo, en Cotopaxi; las dos provincias con mayor concentración de fincas. Actualmente las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables.

Los principales consumidores de la flor ecuatoriana son: Estados Unidos, Canadá, Holanda Alemania, Rusia e Italia. También se exporta en menores cantidades a Francia, Suiza, España y Argentina.

Las empresas tuvieron que trabajar mucho para lograr abrir los mercados externos y cumplir con todas sus exigencias, lo cual permitió que la producción de flores haya crecido a un ritmo acelerado, hasta convertir al Ecuador en el segundo exportador de Sudamérica, detrás de Colombia.

Las rosas son el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas. Las tendencias actuales de Mercado son orientadas hacia la disminución de los

intermediarios, es decir que las flores pasen desde el productor hacia el minorista, ya que así se lograría una considerable disminución en los precios.

3.6.2. Principales flores que produce Ecuador

El Ecuador produce una gama de especies de flores, ya que el clima es propicio para el cultivo de flores en especial el de la rosa, captando así una proporción importante del mercado internacional.

Debido a la fuerte influencia de la demanda mundial de rosas ecuatorianas, existe un mayor número de hectáreas dedicadas al cultivo de estas; alrededor de 2500 hectáreas y 275 florícolas apuestan por la producción de rosas.

Cuadro No 20

Superficie cultivada, plantas y productores según tipo de flores - 2011

Tipo	Números de Productores	Superficie Plantada	número de plantas
Rosas	275	2.517	179.812.089
Claveles	16	89	20.973.265
Gypsophila	29	316	23.739.159
Calla	8	32	1.264.600
Hypericum	19	163	26.894.900
Alstromeria	3	13	285.388
Limonium	13	28	1.338.788
Gerbera	3	3	126.734
Aster	4	5	2.216.600
Delphinium	12	30	2.424.231
Flores de Verano	45	189	34.549.668
Flores Tropicales	7	76	92.596
Follajes	10	42	1.592.940
Otras Flores	3	2	1.340.000

Fuente: MAGAP/SIGAGRO – SENACYT “PROYECTO SIGFLORES”

Elaborado por: El Autor

Entre la gama de especies de flores están incluidas alstromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gypsophilas, especies de limonium y liatris y las “florescencias de verano”. Las especies tropicales como la heliconia se cultivan en las áreas cálidas y húmedas del Ecuador. Las variedades de claveles que se cultivan incluyen las “Norla Barlo”, “Charmeur”, “Dark Organe Telster” y “Dallas”.

El grupo líder de las flores es la rosa, y el Ecuador exporta 60 variedades, incluidas las variedades de la rosa roja “First Red”, “Classi”, “Dallas”, “Mahalia”, “Madame Del Bar” y “Royal Velvet”. Las variedades de la rosa amarilla que se cultivan son la “Allsmer Gold” y la “Skyline”. Otras incluyen la rosa de pimpollos “Anna Nubia” y las de color púrpura “Ravel” y “Gretta”. Las flores de corte, en particular las rosas, constituyen la porción más importante de la exportación.

Junto con más flores ornamentales que se unen a la gran gama de variedades que produce nuestro país, las margaritas Gerbera, los girasoles y las vistosas anuales del género “Geodetia” (Clarkia) también se cultivan. Los crisantemos solos comprenden tres clases: “margaritas”, “ornamentales” y “noveles”.

Canadá, Alemania, Holanda, Italia, Rusia y los Estados Unidos son los principales países a los que se exportan estas flores. Ecuador también exporta a Austria, Chile, Argentina, República Checa, Francia, Hong Kong, España, Suecia y Suiza.

Las condiciones climáticas ideales y los menores costos de producción son la ventaja distintiva, y el futuro se presenta promisorio para la exportación de flores. La ubicación geográfica del Ecuador y sus condiciones naturales brindan al país una ventaja. Las fortalezas tecnológicas del país y los factores de infraestructura hacen de la industria ecuatoriana de flores de corte uno de los líderes mundiales.

3.6.3. Ubicación geográfica del sector florícola en el Ecuador

La ubicación geográfica es muy amplia dependiendo del tipo de cultivo, lo cual permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos y el mayor número de días de vida en los floreros.

Las rosas se producen en la sierra ecuatoriana que abarca provincias como Pichincha, Cotopaxi. Las flores de verano se producen en la sierra ecuatoriana, como es en el nor-occidente de Pichincha y en la costa ecuatoriana, Provincia de Guayas.

Las flores de verano poseen intensos y brillantes colores. Su duración en florero va de 10 a 15 días, añadiendo gotas de limón al agua, como un preservante floral natural. La producción se centra en las provincias: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, Cañar, Chimborazo, El Carchi y Loja.

La mayoría de fincas dedicadas al cultivo de flores de verano siembra rosas, gypsophila, hypericum, y lirios, y se encuentran en Cayambe, Tabacundo, Machachi, Latacunga, Ambato y Cuenca.

Cuadro No 21

Superficie cultivada y plantas por tipo de flor según provincias 2011

Provincias		Rosas	Claveles	Gypsophila	Hypericum	Alstromeria
Azuay	Hectáreas	30	-----	85.00	21,00	-----
	No. Plantas	1.069.335	-----	8.770.000	3.175.956	-----
Carchi	Hectáreas	118	-----	-----	-----	-----
	No. Plantas	8.638.921	-----	-----	-----	-----
Cañar	Hectáreas	25	-----	-----	-----	-----

	No. Plantas	1.493.529	-----	-----	-----	-----
Chimborazo	Hectáreas	12	-----	-----	-----	-----
	No. Plantas	698.007	-----	-----	-----	-----
Cotopaxi	Hectáreas	572	43	-----	7	-----
	No. Plantas	42.650.645	8.964.290	-----	720.000	-----
Guayas	Hectáreas	-----	-----	-----	-----	-----
	No. Plantas	-----	-----	-----	-----	-----
Imbabura	Hectáreas	105	-----	20	63	-----
	No. Plantas	6.534.060	-----	906.600	7.627.100	-----
Pichincha	Hectáreas	1.655	44	211	72	13
	No. Plantas	119.231.591	11.875.975	14.062.552	15.371.844	285.388
Santa Elena	Hectáreas	-----	-----	-----	-----	-----
	No. Plantas	-----	-----	-----	-----	-----
Tungurahua	Hectáreas	-----	2,00	-----	-----	-----
	No. Plantas	-----	133.000	-----	-----	-----
Total Nacional	Hectáreas	2.517	89	316	163	13
	No. Plantas	179.312.089	20.973.265	23.739.152	26.894.900	285.388

Fuente: MAGAP/SIGAGRO – SENACYT “PROYECTO SIGFLORES”

Elaborado por: El Autor

Las provincias con mayor diversidad de flores ofertadas son Azuay y Pichincha. Esta última provincia figura como el principal productor de Flores ecuatorianas, y primer productor de rosas, claveles, gypsophilla, calla, hypericom, alstromeria, aster, delphinium, flores de verano y follajes. Imbabura es un fuerte productor de limunion, Santa Elena de gerberas y la

Provincia de Guayas de Flores tropicales. La mayor producción de rosas se registra en las provincias de Pichincha, Cotopaxi e Imbabura.

3.7. Aspectos básicos de Estados Unidos de América

Se ha elegido a Estados Unidos de América para realizar las exportaciones pues es el principal socio comercial del Ecuador, pues este con aproximadamente 300 millones de consumidores de alto poder adquisitivo, es el mercado más grande del mundo cuando se considera individualmente. En general tiene bajas barreras a la importación de bienes, especialmente para aquellos productos provenientes de países con los que ha suscrito tratados de libre comercio o a los que otorga tratamiento preferencial mediante programas unilaterales.

3.7.1. Estados Unidos de América

Estados Unidos de América (en inglés: United States of America o USA); de manera abreviada, Estados Unidos, EUA o EE. UU., es una república federal constitucional compuesta por 50 estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte -donde se encuentran sus 48 estados contiguos y Washington D.C., el distrito de la capital-, entre los océanos Pacífico y el Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur. El estado de Alaska está en el noroeste del continente, limitando con Canadá al este y separado de Rusia al oeste por el estrecho de Bering. El estado de Hawái es un archipiélago polinesio en medio del océano Pacífico, y es el único estado estadounidense que no se encuentra en América. El país también posee varios territorios en el mar Caribe y en el Pacífico.

Con 9,83 millones de km² y con más de 308 millones de habitantes, es el tercer o cuarto país más grande por área total y el tercero más grande tanto por la superficie terrestre como por población. Es una de las naciones del mundo étnicamente más diversas y multiculturales, producto de la

inmigración a gran escala.⁵ Es, por otro lado, la economía nacional más grande del mundo, con un PIB estimado en 14,3 billones de dólares (una cuarta parte del PIB global nominal) y una quinta parte del PIB global en paridad de poder adquisitivo⁶.

3.7.2. Gobierno y política

Estados Unidos es la federación más antigua del mundo. Es una república constitucional, democrática y representativa, "en la que el mandato de la mayoría es regulado por los derechos de las minorías, protegidos por la ley"⁷. El gobierno está regulado por un sistema de controles y equilibrios, definidos por la Constitución, que sirve como el documento legal supremo del país. En el sistema federalista estadounidense, los ciudadanos están generalmente sujetos a tres niveles de gobierno: federal, estatal y local; los deberes del gobierno local comúnmente se dividen entre los gobiernos de los condados y municipios. En casi todos los casos, los funcionarios del poder ejecutivo y legislativo son elegidos por sufragio directo de los ciudadanos del distrito.

El gobierno federal se divide en tres ramas⁸:

Poder legislativo: El Congreso bicameral, compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. Su función es crear las leyes federales, hacer declaraciones de guerra, aprobar los tratados, administran los fondos públicos y tiene el poder del impeachment, por medio del cual pueden destituir a funcionarios del gobierno.

Poder ejecutivo: El presidente es el comandante en jefe de las fuerzas armadas, puede vetar los proyectos de ley antes de que se conviertan en

⁵ Adams, J.Q.; Pearlie Strother-Adams (2001). *Dealing with Diversity*. Chicago: Kendall/Hunt. ISBN 0-7872-8145-X.

⁶ International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés). IMF.org.

⁷ Oscar Rodríguez Díaz (2004). «El proceso electoral en Estados Unidos» (en español). El Habanero.com. Consultado el 16 de noviembre de 2010

⁸ Departamento de Estado (2008). «La Constitución de Estados Unidos con notas explicativas» (en español). America.gov.

leyes oficiales y nombra a los miembros del gabinete (sujeto a la aprobación del Senado) y otros oficiales, que administran y hacen cumplir las leyes federales y políticas.

Poder judicial: La Corte Suprema y los tribunales federales inferiores, cuyos jueces son nombrados por el presidente con la aprobación del Senado, interpretan las leyes y suprimen las que se consideren anticonstitucionales.

La Cámara de Representantes tiene 435 miembros electos, cada uno representando un distrito del Congreso para un mandato de dos años.

3.7.3. Organización territorial

Estados Unidos es una unión federal de cincuenta estados. Los trece estados originales fueron los sucesores de las Trece colonias que se rebelaron contra el Imperio británico.

Figura No 10
Mapa de Estados Unidos



Fuente: Google Maps
Elaborado por: El Autor

3.7.4 Demografía

Según estimaciones de la Oficina Nacional del Censo, a finales de abril de 2011 la población de Estados Unidos ascendía a 311.259.187 habitantes⁹, incluyendo un estimado de 11,2 millones de inmigrantes ilegales. Esto la convierte en la tercera nación más poblada en el mundo, después de China y la India.

3.7.5 Idiomas

El inglés es el idioma nacional de facto. Aunque no existe ningún idioma oficial a nivel federal, algunas leyes -como los Requisitos para la Naturalización- colocan al inglés como idioma obligatorio. En 2006, cerca de 224 millones, o sea, el 80% de la población mayor de cinco años, hablaba únicamente el inglés en casa. El español, hablado por el 12% de la población, es el segundo idioma más hablado, y el que más comúnmente se aprende como segunda lengua¹⁰. Algunas personas se encuentran a favor de convertir el inglés en el idioma oficial, como lo es en al menos veintiocho estados. El hawaiano y el inglés son los idiomas oficiales de Hawái. Aunque carecen de un idioma oficial, Nuevo México tiene leyes que alientan el uso del inglés y el español, de la misma forma que Luisiana lo hace con el inglés y el francés. En otros estados, como en California, la publicación de ciertos documentos oficiales en español es obligatoria. Los territorios insulares garantizan el reconocimiento oficial de los idiomas nativos, junto con el inglés: el samoano y el chamorro son reconocidos por Samoa Americana y Guam, respectivamente; el carolinio y el chamorro son reconocidos por las Islas Marianas del Norte y el español es un idioma oficial de Puerto Rico.

⁹ Oficina Nacional del Censo (2010). «U.S. POPClock Projection» (en inglés). Census.gov. Consultado el 27 de junio de 2010. Cifra actualizada automáticamente.

¹⁰ Elizabeth B. Welles (2002). «Foreign Language Enrollments in United States Institutions of Higher Learning» (en inglés). ADFL.org. Archivado desde el original, el 3 de agosto de 2008.

3.7.6 Economía

La economía de los Estados Unidos es una economía mixta capitalista, que se caracteriza por los abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada y una alta productividad. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, su PIB de US\$14,4 billones constituye el 24% del Producto Mundial Bruto y cerca del 21% del mismo en términos de paridad de poder adquisitivo (PPA). Este es el PIB más grande en el mundo, aunque en 2008 era un 5% menor que el PIB (PPA) de la Unión Europea. El país tiene el decimoséptimo PIB per cápita nominal y el sexto PIB (PPA) per cápita más altos del mundo. Además, el país está en segundo lugar del Índice de Competitividad Global de 2010.

Estados Unidos es el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones, aunque las exportaciones per cápita son relativamente bajas para un país desarrollado. En 2008, el total de la balanza comercial estadounidense era de 696 mil millones de dólares. En 2009, los automóviles constituyeron los principales productos exportados e importados. Canadá, China, México, Alemania y Japón son sus principales socios comerciales. Ese último es el que tiene la mayor deuda pública con Estados Unidos, ya que a principios de 2010 superó la deuda de China con 34.200 millones de dólares.

En 2010, el sector privado constituía un estimado del 55,3% de la economía, las actividades del gobierno federal sumaban el 24,1% y la actividad de los gobiernos estatales y locales ocupaban el restante 20,6%¹¹. Pese a que la economía estadounidense es posindustrial, ya que el sector servicios contribuye con el 67,8% del PIB, la nación continúa siendo una potencia industrial. En el campo de negocios, la actividad líder por sus ingresos es el comercio al por mayor y al por menor; por ingresos netos es la industria, siendo la industria química la más importante.

¹¹ Christopher Chantrill (2010). «Government Spending Overview» (en inglés). US Government Spending.com.

Estados Unidos es el tercer productor de petróleo más importante en el mundo, así como el mayor importador de este producto¹². También es el productor número uno de energía eléctrica y de energía nuclear, así como gas natural licuado, azufre, fosfatos y sal. Mientras que la agricultura representa menos del 1% del PIB, el país es el mayor productor de maíz¹⁰⁴ y soya. Toda esta producción contribuye a que la bolsa de Nueva York sea la más grande del mundo. A su vez, las empresas estadounidenses de Coca-Cola, McDonalds y Microsoft son las marcas más reconocidas en el mundo.

En el tercer trimestre de 2009, la fuerza de trabajo estadounidense era de 154,4 millones de personas. De estos empleados, 81% poseen un empleo en el sector servicios. Con 22,4 millones de personas, el gobierno es el principal campo de empleo¹³. Aproximadamente el 12% de los trabajadores están sindicalizados, en comparación con el 30% de Europa occidental.¹⁰⁹ El Banco Mundial clasifica a los Estados Unidos en primer lugar en la facilidad de contratación y liquidación de los trabajadores. Entre 1973 y 2003, el año laboral para un estadounidense promedio creció 199 horas. En parte como consecuencia, el país sostiene la máxima productividad de mano de obra en el mundo. En 2008, también llegó al primer puesto en productividad por hora, superando a Noruega, Francia, Bélgica y Luxemburgo, que habían superado a los Estados Unidos la mayor parte de la década anterior. Comparado con Europa, los impuestos corporativos y de propiedad son más altos, mientras que los impuestos al consumidor son más bajos.

3.8. Porque exportar a New York

Nueva York (en inglés y oficialmente, New York City) es la ciudad más poblada del Estado de Nueva York, en los Estados Unidos de América, y la

¹² Christopher Chantrell (2010). «Government Spending Overview» (en inglés). US Government Spending.com.

¹³ Oficina de Estadísticas Labores (2010). «Employment Situation Summary» (en inglés). BLS.gov.

segunda aglomeración urbana del continente. Es el centro del área metropolitana de Nueva York, la cual está entre las cinco aglomeraciones urbanas más grandes del mundo¹⁴, por lo que al ser un mercado amplio existen facilidades para vender casi cualquier producto. Además de poseer estructuradas de una manera adecuada cadenas de supermercados nacionales, regionales y locales, cooperativas de minoristas, supermercados latinos o étnicos, supermercados especializados en productos naturales y bodegas

Se debe considerar además que New York desde finales del siglo XIX es uno de los principales centros mundiales de comercio y finanzas. Nueva York está considerada como una ciudad global, dadas sus influencias a nivel mundial en los medios de comunicación, en la política, en la educación, en el entretenimiento y la moda¹⁵.

La ciudad se compone de cinco boroughs (a veces traducido como distrito o comuna) cada uno de los cuales coincide con un condado: Bronx, Brooklyn, Manhattan, Queens, y Staten Island. Con más de 8,4 millones de neoyorquinos en un área urbana de 830 kilómetros cuadrados (320 mi²), Nueva York es la segunda ciudad más densa de los Estados Unidos, detrás de Union City, Nueva Jersey, localizada cruzando el río Hudson.

3.9. Elección de la empresa contraparte de negociación

A través de investigación electrónica en la página <http://www.pymeslatinas.org/ALADIMSMEsExternalUI/pages/public/index.jsf>, que es el portal de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) para las micro, pequeñas y medianas empresas, desarrollado con el objetivo de acompañar a las MIPYMES en sus estrategias de internacionalización, se encontró el portal www.flowersimportingandsources.es.tl de empresas importadoras de flores

¹⁴ Naciones Unidas (ed.): «Population of urban agglomerations with 750,000 inhabitants or more in 2005, by country, 1950-2015

¹⁵ Universidad de Loughborough (ed.): «[Inventory of World Cities]» (en inglés).

en Estados Unidos específicamente en New York y sus estados, dentro de las cuales se encontraron a las principales empresas importadores de flores, cuyos detalles se encuentran en el anexo 1

Lista de empresas

- 28th Street Marketplace
- 3793 Owners Corporation
- Affordable Sewer & Drain
- Associated Cut Flower Company
- Atlas Floral Decorators Incorporated
- Aviacargo Incorporated
- Bayside Florist
- Bill's Flower Market Incorporated
- Caribbean Cuts Corporation
- Celebrate Flowers
- Chelsea Marketplace
- Chelsea Wholesale Flower Market
- Douglas Koch Incorporated
- Dutch Flower Line Incorporated
- Fischer & Page Limited
- Flower Market Association of NYC Incorporated
- Flowers by Anat Incorporated
- Foochow Lily's Florist
- Fragrancevilla Corporation
- Gd Forty Fourth Street Clnrs
- George Rallis Incorporated
- Harlem Florist Supply Company
- Harry Vlachos Incorporated
- Heartygen
- Herlitz Company
- Hong Mei Flower Wholesale

- Jerome Florists
- Madagascar Moss
- Marian Kelly Fine Flowers Limited
- Max & Romy's Svc Station Max & Romy's Svc Station
- Metropolitan Artificial Limited
- Noble Plants
- Paradise Plant Incorporated
- Peoplesupport NYC Captioning
- Pinetree Lodge
- Reyes Bontanica
- Twenty Eight Street Whol Flwrs
- United Thai Flora)
- United Wholesale Florists
- US Evergreens Incorporated

3.9.1. Términos de negociación de las empresas contraparte

Se contactó con todas la empresas, mismas que estuvieron dispuestas a negociar, a continuación se presentan los términos de negociación expuestos por las mismas

Cuadro No 22

Términos de negociación

Empresa	Términos de negociación	Cantidad mínima requerida TM	Variedad	Forma de Pago
28th Street Marketplace	CIF	4	Virginia, Freedom	T, CC
3793 Owners Corporation	CIF	10	Freedom , Vendela	T, CC
Affordable Sewer & Drain	CIF	1	Freedom, Vendela	CC
Associated Cut Flower Company	CIF	14	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC
Atlas Floral Decorators Incorporated	FOB	1	Freedom, Vendela	T, CC
Aviacargo Incorporated	CIF	2	Freedom, Vendela	CC

Bayside Florist	FOB	2	Freedom, Vendela	CC
Bill's Flower Market Incorporated	CIF	1	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC
Caribbean Cuts Corporation	CIF	4	Freedom, Vendela	T
Celebrate Flowers	CIF	6	Freedom, Vendela	T, CC
Chelsea Marketplace	CIF	2	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC
Chelsea Wholesale Flower Market	CIF	3	Virginia, Forever Young, Vendela	T
Douglas Koch Incorporated	CIF	4	Virginia, Freedom	T, CC
Dutch Flower Line Incorporated	CIF	10	Freedom , Vendela	T, CC
Fischer & Page Limited	CIF	3	Freedom, Vendela	CC
Flower Market Association of NYC Incorporated	FOB	2	Freedom, Vendela	T, CC
Flowers by Anat Incorporated	CIF	4	Virginia, Forever Young,	T, CC

			Vendela	
Foochow Lily's Florist	CIF	5	Freedom, Vendela	CC
Fragrancevilla Corporation	CIF	2	Freedom, Vendela	CC
Gd Forty Fourth Street Clnrs	CIF	3	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC
George Rallis Incorporated	FOB	2	Freedom, Vendela	T
Harlem Florist Supply Company	FOB	6	Freedom, Vendela	T, CC
Harry Vlachos Incorporated	FOB	2	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC
Heartygen	CIF	1	Virginia, Freedom	T, CC
Herlitz Company	CIF	12	Freedom , Vendela	T, CC
Hong Mei Flower Wholesale	CIF	3	Freedom, Vendela	CC
Jerome Florists	CIF	2	Freedom, Vendela	T
Madagascar Moss	CIF	11	Virginia, Forever Young,	T, CC

			Vendela	
Marian Kelly Fine Flowers Limited	CIF	2	Freedom, Vendela	CC
Max & Romy's Svc Station Max & Romy's Svc Station	FOB	4	Freedom, Vendela	CC
Metropolitan Artificial Limited	CIF	1	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC
Noble Plants	CIF	2	Freedom, Vendela	T
Paradise Plant Incorporated	FOB	6	Freedom, Vendela	T, CC
Peoplesupport NYC Captioning	CIF	2	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC
Pinetree Lodge	CIF	3	Virginia, Forever Young, Vendela	T
Reyes Bontanica	CIF	1	Freedom, Vendela	T
Twenty Eight Street Whol Flwrs	CIF	1	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC

United Thai Flora	CIF	2	Freedom, Vendela	CC
United Wholesale Florists	CIF	4	Freedom, Vendela	CC
US Evergreens Incorporated	CIF	1	Virginia, Forever Young, Vendela	T, CC

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Referencias:

T: Transferencia

CC: Carta de crédito

3.9.2. Selección de la empresa contraparte

Para la elección de la empresa con la cual se realizarán las negociaciones se ha tenido en cuenta a las que pueden negociar en términos FOB, pues prestarán facilidades a la empresa en cuanto al traslado del producto, solo hasta el puerto y librará de responsabilidades a la misma y se preferirá además a las empresas que manejen la carta de crédito como forma de pago:

Cuadro No 23
Empresas seleccionadas

Empresa	Términos de negociación	Cantidad mínima requerida TM	Forma de Pago
Atlas Floral Decorators Incorporated	FOB	1	T, CC
Bayside Florist	FOB	2	CC
Flower Market Association of NYC Incorporated	FOB	2	T/CC
George Rallis Incorporated	FOB	2	T
Harlem Florist Supply Company	FOB	6	T, CC
Harry Vlachos Incorporated	FOB	2	T, CC
Max & Romy's Svc Station Max & Romy's Svc Station	FOB	4	CC
Paradise Plant Incorporated	FOB	6	T, CC

Elaborado por: El autor

Considerando que la empresa tiene todas las variedades de flores, en lo que se refiere a términos de negociación se elegirá entre las que negocian en términos FOB para librar de responsabilidades en lo que se refiere a la transportación, y el ultimo parámetro es la cantidad requerida, dado que Decoflor S.A. solo podría cubrir una cuota de 1 tonelada mensual, por lo tanto se ha escogido a la empresa Atlas Floral Decorators Incorporated cómo contraparte de la negociación, en lo que se refiere a la forma de pago no existe inconveniente en ninguna de las dos formas, pues se conoce el procedimiento tanto para la transferencia como para la carta de crédito

CAITULO IV

4. SISTEMA LEGAL DE COMERCIO EXTERIOR

A continuación se presenta una descripción de los diferentes requisitos, trámites y documentos necesarios para poder llevar a cabo la exportación hacia el país escogido.

4.1. Partida arancelaria

La clasificación arancelaria del producto con sus respectivas subpartidas se presentan a continuación:

Cuadro No 24

Subpartidas arancelarias para productos del sector floricultura

Subpartida	Descripción
060310	Flores y capullos, cortados para adornos, frescos
060390	Los demás, flores y capullos (arreglos florales)

Fuente: Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI)

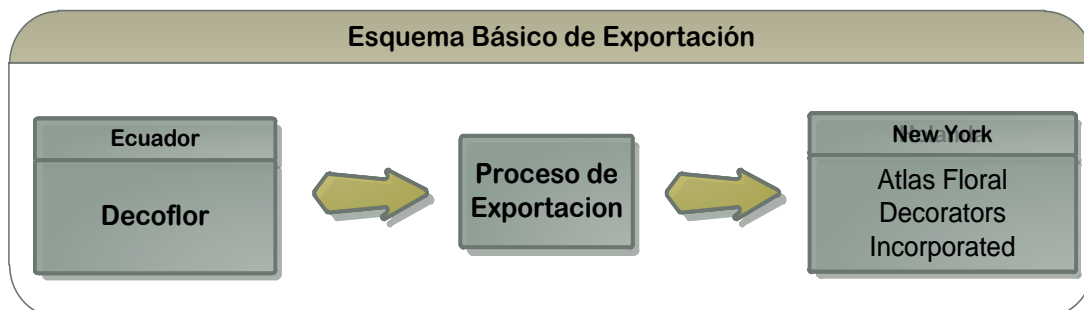
Elaborado por: El Autor

4.2. Esquema Básico de exportación

Se debe tener en cuenta que se realiza una exportación indirecta, debido a que las rosas producidas por Decoflor S.A. serán vendidas por A.A.B. Nederlandse Industrial Group and Company. Ltd. y la misma añadirá su marca al producto, por lo tanto usara sus propios canales de distribución y todo lo concerniente a lo que refiere a la publicidad.

Vale la pena puntualizar que una exportación directa implicaría la formación de una sucursal en New York que venda el producto o la contratación de agentes, distribuidores o minoristas, el cual no es el objetivo de la empresa.

Figura No 11
Esquema básico de exportación



Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

4.3. Requisitos y documentos para exportar

4.3.1. Registro como exportador

Se lo realiza directamente en el sitio Web de la SENAE (www.aduana.gov.ec): llenando el formulario electrónico previsto para el caso; la SENAE le asigna clave y nombre de usuario.

4.3.2. Documentos para exportar:

Registro único de contribuyentes (ruc)

Las personas naturales o jurídicas deben tener el RUC debidamente actualizado en el SRI (Servicio de Rentas Internas), estar catalogadas como exportadores en estado activo y con autorizaciones vigentes para: Emitir facturas o comprobantes de venta y guías de remisión

Declaración única de exportación o formulario único de exportación (F.U.E.)

Todas las exportaciones deben presentarse en la Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.) y llenarlo según instrucciones contenidas al reverso del referido documento para obtener la

aprobación en los bancos corresponsales del Banco Central del Ecuador de la ciudad donde se trasmita la exportación.

Factura proforma

Generalmente se utilizan hojas con membrete para confeccionarla; la descripción debe ser lo más detallada posible y los datos que debe contener son los siguientes:

- Datos del exportador
 - Nombre
 - Dirección
 - Teléfono
- Factura pro forma No
- Fecha y lugar de emisión
- Datos del importador
 - Nombre
 - Dirección
 - Teléfono
- Cantidad y descripción de la mercadería precio unitario
precio total
- Condiciones de entrega, plazo y forma de pago, incluyendo el incoterm.
- Plazo de validez.
- Firma del exportador.

Modelo de factura proforma

FACTURA PROFORMA / PROFORMA INVOICE				
REMITENTE				
Empresa: _____				
Contacto: _____				
Dirección: _____				
Teléfono: _____				
DESTINATARIO				
Empresa: _____				
Contacto: _____				
Dirección (incluir código postal): _____				
Teléfono: _____				
Guía n° _____				
ítem	Descripción detallada de los bienes ítem x ítem (Evitar colocar no de artículo)	Cantidad por unidad	Valor unitario en \$	Valor total en \$
Total piezas: _____		Total S		
Peso total: _____				
<p>Yo/nosotros certificamos que la información declarada en esta factura proforma es verdadera y correcta y que los contenidos de este envío corresponden a los declarados en esta factura proforma.</p> <p>Yo/nosotros autorizamos a DHL a ejecutar cualquier documento adicional necesario para la exportación de la mercadería aquí declarada.</p> <p>I/we hereby certify that the information on this invoice is true and correct and that the contents of this shipment are as slated above.</p> <p>I/we do hereby authorize DHL Corporation to execute any additional documents necessary for the export of merchandise described herein on my/our behalf.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"><div style="width: 60%;">Firma _____</div><div style="width: 35%;">Fecha _____</div></div> <div style="margin-top: 10px;">Aclaración _____</div>				

Fuente: adexdatatrade.com

Elaborado por: El Autor

Factura comercial:

Es emitida por el exportador, y contiene:

- Los nombres del exportador e importador, con sus respectivas direcciones y datos.
- Los detalles técnicos de la mercadería
- Fecha y lugar de emisión
- La unidad de medida
- Cantidad de unidades que se están facturando
- Precio unitario y total de venta
- Moneda de venta,
- Condición de venta,
- Forma y plazos de pagos,
- Peso bruto y neto,
- Marca,
- Número de bultos que contiene la mercadería y
- Medio de transporte
- Firmada al pie por alguna persona responsable de la empresa o del sector de comercio exterior.

Modelos de factura comercial

EMPRESA EXPORTADORA							
Dirección							
Teléfono / Fax							
E-mail							
Señores				Nombre de Contacto			
EMPRESA IMPORTADORA							
Dirección				Nuestra referencia			
Atención				Nº Cliente			
INVOICE (FACTURA COMERCIAL) N°				Nº de Orden de pedido			
La mercancía ha sido enviada en:				Fecha			
Dimensiones Embalaje							
Grossweight (peso Bruto)							
Netweight (Peso) Neto)							
Marks (marcas)							
Vía							
Made in							
Ítem	Cantidad	Unid	Descripción de mercaderías	Partida arancelaria	Moneda	Precio Unitario	Precio total
INCOTERM				TOTAL FACTURADO			

Fuente: adexdatatrade.com

Elaborado por: El Autor

Carta de Porte:

Es el documento más importante en la carga terrestre dado que cumple las mismas funciones que el conocimiento de embarque marítimo, es decir que concede la titularidad de la mercadería al poseedor del mismo; por lo general, este es emitido por la compañía de transporte terrestre, y en el figuran los siguientes datos:

- Exportador.
- Consignatario.
- Importador.
- Lugar y fecha de emisión.
- Detalle de la carga: peso, cantidad, volumen, bultos, descripción.
- Flete, si es pagado o pagadero en destino y monto.
- Ruta y plazo del transporte.
- Marcas y números.
- Aduana de salida del país exportador y aduana de entrada del país importador.
- Formalidades para el despacho de la mercadería.
- Declaración del valor de la mercadería.
- Documentos anexos (copias de factura, certificados, etc.)
- De acuerdo a los requerimientos bancarios y de lo oportunamente acordado entre el exportador y el importador, los documentos originales de la mercadería pueden viajar con el medio de transporte o ser enviados por separado.

Modelos de carta de porte

CARTA DE PORTE					
CD. ORIGEN:				CD. DESTINO:	
REMITENTE			CONSIGNATARIO		
CALLE Y NUMERO			CALLE Y NÚMERO		
RFC		E-MAIL		RFC	
CONTACTO		TELÉFONO		CONTACTO	
FACTURAR A (SI ES DIFERENTE AL CLIENTE ESPECIFIQUE):			NUMERO DE R.F.C.		
CALLE Y NUMERO:			CONTACTO PAGO		E-MAIL
CIUDAD:		ESTADO		NUMERO DE CLIENTE	
NUMERO DE PIEZAS	TIPO DE EMBALAJE	CONTENIDO GENERICO DECLARADO POR EL REMITENTE NUEVO O USADO		PESO BRUTO	VALOR DECLARADO
INFORMACION ADICIONAL PRIMERA VENTA					
MERCANCIA NACIONAL:		SI () NO ()		VALOR TOTAL DECLARADO POR PARTE DEL CLIENTE:	
DE IMPORTACION:		SI () NO ()		0,00	
RECIBIDO EL EMBARQUE POR.....:				SE PAGARÁ A LOS 15 DÍAS FECHA FACTURA EN UNA SOLA EXHIBICIÓN	
NOMBRE		FECHA	FIRMA		TARIFA DE SERVICIOS BASICOS
					FLETE
					\$0,00
					TOTAL DE OTROS
					\$0,00
					SUB-TOTAL
					\$0,00
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS				IVA DE % (según sea el caso)	
PREEXPEDICIÓN		0,00	EMBALAJE	0,00	\$0,00
PREVIA CITA		0,00	KILOMETRAJE	0,00	\$0,00
					\$0,00
ALMACENAJE		0,00	CAMBIO PALLET / REPALETIZADO		\$0,00
DEVOLUCION A ORIGEN		0,00		0,00	\$0,00
CANTIDAD CON LETRA:					
FECHA COMPROMISO DE ENTREGA:					
EL REMITENTE ACEPTA LOS TERMINOS Y CONDICIONES ESTABLECIDAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO					
POR EL REMITENTE			ENTREGA EN DESTINO		
NOMBRE :				NOMBRE:	FIRMA:
FECHA		FIRMA		FECHA Y HORA DE RECEPCION :	
				OBSERVACIONES CLIENTE:	

Fuente: adexdatatrade.com

Elaborado por: El Autor

Lista de empaque - packing list

Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a como se encuentra embalada; la emite el exportador en hoja membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son:

- Datos del exportador.
- Datos del importador.
- Marcas y números de los bultos.
- Lugar y fecha de emisión.
- Modo de embarque
- Cantidad de bultos y descripción de la mercadería.
- Total de los pesos brutos y netos.
- Tipo de embalaje.
- Firma y sello del exportador.

Habitualmente, este documento no es muy exigido en las operaciones de comercio internacional, dependiendo éste factor de la naturaleza de las mercaderías.

Por lo general, se lo solicita en grandes embarques, o en aquellos donde existen variedad de tipos de mercadería.

Si el embarque contiene un solo tipo de mercadería, este documento puede ser obviado.

Lista de empaque - packing list

Lista de Empaque / Packing List : _____						
Fecha: _____						
<u>Exporter:</u> NOMBRE _____ DIRECCIÓN _____ PAÍS _____			<u>Consignee:</u> NOMBRE _____ DIRECCIÓN _____ PAIS _____			
<u>Incoterms:</u> Peso Bruto: _____ kg Peso Neto: _____ kg M. Cúbicos: _____ Volúmenes: _____ Forma de Pago: Plazo de Pago: Puerto de embarque: Puerto de destino:			<u>Notify:</u>			
ÍTEM	CAJAS	DESCRIPCIÓN	P. BRUTO	P. NETO	M3	CAJAS
<u>OBSERVACIONES:</u> <div style="height: 60px; border: 1px solid black;"></div>						

Fuente: adexdatatrade.com

Elaborado por: El Autor

4.3.3. Certificados

La exportación de ciertos productos requiere un registro del exportador, autorizaciones previas o certificados entregados por diversas instituciones. Entre los certificados tenemos:

4.3.3.1. Certificados sanitarios

- a) Certificado Sanitario para las exportaciones de productos pesqueros en estado fresco y para frutas y hortalizas frescas, a la Unión Europea otorga el Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.
- b) Certificados fitosanitarios para exportar productos agrícolas en cualquiera de sus formas, se extiende a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria SESA-MAGAP.
- c) Certificado Zoosanitario para la exportación de animales, productos y subproductos de origen animal, otorga el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria -SESA-MAGAP.
- d) Certificado Ictiosanitario para productos del mar y sus derivados, lo confiere el Instituto Nacional de Pesca -INP.

4.3.3.2. Certificado de origen

- a) Para café en grano y soluble y para cacao y subproductos emite el MIC.
- b) Para los productos acogidos a los beneficios del SGP y ATPDEA extiende el MIC.
- c) Para los países de ALADI y Grupo Andino, expide por delegación del MIC, las Cámaras de Industriales, Comercio, Pequeña Industria y FEDEXPOR.

Figura No 12
Certificado de origen



CERTIFICADO DE ORIGEN CERTIFICATE OF ORIGIN			A N° 003213
<p>LA FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES - FEDEXPOR. CERTIFICA LAS MERCADERIAS. <i>The Ecuadorian Federation of Exporters FEDEXPOR. Certifies that the merchandises.</i></p> <p>DECLARADOS EN FACTURA COMERCIAL No. _____ Y FORMULARIO UNICO DE EXPORTACION No. _____</p> <p><i>Decelerated in Commercial Ball No.</i></p> <p>POR _____ <i>by</i></p> <p>EMBARCADOS EN _____ REPUBLICA DEL ECUADOR <i>Shipped at the port of</i></p> <p>EN EL TRANSPORTE _____ DE BANDERA _____ <i>On the vessel of flag</i></p> <p>CON DESTINO A _____ <i>bound for</i></p> <p>Y CONSIGNADOS A _____ PARA _____ <i>and consigned to for</i></p> <p>SON DE ORIGEN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR <i>are of Ecuadorian origin</i></p>			
B U L T O S P A C K A G E S			A R T I C U L O S I T E M S
M A R C A S M A R K S	C A N T I D A D Q U A N T I T Y	C L A S E C L A S S	D E S I G N A C I O N D E L A S M E R C A D E R I A S
			<p>Quito, _____ del 200 _____</p> <p align="center">FEDERACION ECUATORIANA DE EXPORTADORES FEDEXPOR</p>

Fuente: www.fedexpor.com
Elaborado por: El Autor

4.3.3.3. Certificados de calidad

- a) Para productos del mar y derivados, confiere el Instituto Nacional de Pesca.
- b) Para conservas alimenticias otorga el INEN.
- c) Para banano, café y cacao en grano, emiten los programas nacionales correspondientes

4.3.4. Documentos a presentar por Decoflor S.A.

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial.
- Registro como exportador a través de la página Web del servicio ecuatoriano de aduanas SENA E
- Documento de transporte.
- Certificado fitosanitario
- Declaración única de exportación o formulario único de exportación (F.U.E.)

Nota: No existen preferencias arancelarias, al no pertenecer ni al ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) ni a la comunidad Andina

4.4. Trámites de exportación

Trámite en la aduana

Aduana: Para el aforo deberá presentar:

- Factura comercial (4 copias), si existen diferencias entre el valor declarado y el valor exportado, se deberá presentar una nueva factura en original y cuatro copias para liquidación.

- Entrega de la mercadería en las bodegas de Aduana o Autoridad Portuaria.

4.5. Regímenes aduaneros

Exportación a consumo

Las mercaderías nacionales o nacionalizadas salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.

Exportación temporal con reimportación en el mismo estado

Permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, para ser utilizadas en el extranjero, durante cierto plazo, con un fin determinado y son reimportadas sin modificación alguna; salvo la depreciación normal por el uso. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en Aduana.

Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo

Permite la salida del territorio aduanero de mercaderías nacionales o nacionalizadas, durante cierto plazo, para ser reimportadas luego de un proceso de transformación, elaboración o reparación. Es un régimen suspensivo del pago de impuestos. Se tramita en Aduana.

Reexportación

Cuando retornan al país mercaderías exportadas a consumo definitivo por haber sido rechazadas en el país de destino, por falta de cumplimiento del comprador, por fuerza mayor, etc. o por tratarse de elementos auxiliares que sirvan para la exportación del producto (canillas, tubos, conos o carretas) y de acuerdo a lo que indique la Ley Orgánica de Aduanas; estarán exentas del pago de tributos a la importación y el exportador tendrá derecho a la devolución del pago de los tributos por la exportación, a excepción de las tasas por servicios prestados, valor por el cual el Administrador de Aduanas le emitirá una nota de crédito.

Exportación bajo régimen de maquila:

Es un régimen suspensivo de pago de impuestos, que permite el ingreso de mercaderías por un plazo determinado, para luego de un proceso de transformación, ser reexportadas. Se tramita en el Ministerio de Finanzas, Banco Central y banco corresponsal.

Ferias internacionales:

Es un régimen especial aduanero por el cual se autoriza el ingreso de mercancías de permitida importación con suspensión del pago de tributos, por un tiempo determinado, destinadas a exhibición en recintos previamente autorizados, así como de mercancías importadas a consumo con fines de degustación, promoción y decoración, libre del pago de impuestos, previo el cumplimiento de los requisitos y formalidades señaladas en el reglamento.

El régimen aduanero al cual Decoflor se apegas es el régimen de consumo.

4.6. Elección de la forma de pago

En los contratos comerciales se establecen condiciones de entrega de las mercancías, forma de pago, garantías, seguros, reparto de costos y riesgos del transporte entre las partes, la mayoría de transacciones se efectúan mediante el pago contra presentación de documentos o pago documentario.

Las formas de pago más convenientes para el tipo de producto y considerando que ambas empresas tienen un alto grado de seriedad son:

Pago a la vista.- El comprador recibe la factura del vendedor y paga por adelantado o en la fecha convenida, sin más formalidades;

Pago por documentos.- Este es un sistema muy utilizado, pues los documentos que existen de por medio entre exportador e importador,

constituyen la base que evidencia la exportación, o sirve como prueba de que la exportación ha sido ya efectuada.

Y por último en esta investigación se destaca la utilización de la carta de crédito o crédito documentario que es uno de los métodos más utilizados, conocidos y convenientes.

Crédito documentario.- Las posibilidades de que el importador rechace la mercadería o no quiera pagar es mínima o inexistente con esta modalidad de pago: crédito documentario, ya que no deja esta libertad al comprador, porque no dispone más del monto de la transacción que ha sido bloqueado por el Banco del importador.

Procedimiento.- Un Banco del Exterior a nombre y cuenta del importador emite una obligación de pago en favor del exportador a través de un Banco Corresponsal, una vez que se hayan cumplido todas y cada una de las condiciones estipuladas en dicha carta de crédito.

Por lo tanto se recomienda a la empresa utilizar el crédito documentario el mismo que presta muchas facilidades y seguridad de pago

4.7. Incoterms

Los Incoterms (acrónimo del inglés International Commercial Terms, 'términos internacionales de comercio') son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

La Convención sobre contratos para la venta internacional de mercancías de las Naciones Unidas (en inglés, CISG, U.N. Convention on Contracts for the International Sale of Goods) en su Parte III «Venta de las mercancías» (artículos 25-88) describe el momento en que el riesgo sobre la mercancía se transfiere del vendedor al comprador, pero reconoce que, en la práctica,

la mayoría de las transacciones internacionales se rigen de acuerdo con las obligaciones reflejadas en los Incoterms.

La CCI (Cámara de Comercio Internacional o ICC: International Chamber of Commerce) se ha encargado desde 1936 (con revisiones en 1953, 1980, 1990, 2000 y 2010) de la elaboración y actualización de estos términos, de acuerdo con los cambios que va experimentando el comercio internacional. Actualmente están en vigor los Incoterms 2010 (Desde el 1 de enero de 2011)

Definiciones de los términos

Grupo E – Entrega directa a la salida

Ex Works en fábrica (lugar convenido).

El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador.

El Incoterm EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos.

Grupo F – Entrega indirecta, sin pago del transporte principal

FCA

Free Carrier (named place) franco transportista (lugar convenido).

El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un transitario, una estación ferroviaria, (Este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido.

El Incoterm FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un Incoterm poco usado.

FAS

Free Along side Ship (named loading port) → 'franco al costado del buque (puerto de carga convenido).

El vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El Incoterm FAS es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle.

El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación (en las versiones anteriores a Incoterms 2000, el comprador organizaba el despacho aduanero de exportación).

El Incoterm FAS sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

FOB

Free On Board (named loading port) → 'franco a bordo (puerto de carga convenido).

El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un consignatario, pero el coste del transporte lo asume el comprador.

El Incoterm FOB es uno de los más usados en el comercio internacional, se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo, fluvial o transporte aéreo.

Grupo C – Entrega indirecta, con pago del transporte principal

CFR

Cost and Freight (named destination port) → ‘coste y flete (puerto de destino convenido)’.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía pasa la borda del buque, en el país de origen.

CIF

Cost, Insurance and Freight (named destination port) → ‘coste, seguro y flete (puerto de destino convenido)’.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

Como en el Incoterm anterior, CFR, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía pasa la borda del buque, en el país de origen. El Incoterm CIF es uno de los más usados en el comercio internacional porque las condiciones de un precio CIF son las que marcan el valor en aduana de un producto que se importa. Se debe utilizar para carga general o convencional, pero no se debe utilizar cuando se transporta en contenedores.

El Incoterm CIF se utiliza para cualquier transporte, pero sobretodo barco, ya sea marítimo o fluvial.

CPT

Carriage Paid To (named place of destination) → 'transporte pagado hasta (lugar de destino convenido).

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen.

El Incoterm CPT se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos, como el transporte multimodal (carga en contenedor completo o en régimen de grupaje), aunque una parte del trayecto sea marítimo o fluvial.

CIP

Carriage and Insurance Paid (To) (named place of destination) → 'transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido).

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

El Incoterm CIP se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos, como el transporte multimodal, aunque una parte del trayecto sea marítimo o fluvial.

Grupo D – Entrega directa en la llegada

DAP

Delivered At Place (named destination place) → entregado en un punto (lugar de destino convenido).

El Incoterm DAP se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAT. Reemplaza los Incoterms DAF, DDU y DES.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo listo para ser descargado. También asume los riesgos hasta ese momento.

DDP

Delivered Duty Paid (named destination place): 'entregada derechos pagados (lugar de destino convenido)'.

El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.

El Incoterm DDP se puede utilizar con cualquier modo de transporte, sobre todo en transporte combinado y multimodal.

Responsabilidad de la entrega por parte del vendedor

Para un término dado, "Sí" indica que el vendedor tiene la responsabilidad de proveer el servicio incluido en el precio; "No" indica que es responsabilidad del comprador. Si el seguro no está incluido en los términos (por ejemplo, CFR) entonces el seguro para el transporte es responsabilidad del comprador.

Cuadro No 25

Resumen de los incoterms

	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Descarga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FCA	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FAS	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FOB	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CFR	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIF	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí	✗ No	✗ No
CPT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí	✗ No	✗ No
DAT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
DAP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No
DDP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí

Fuente: Incoterms 2011

Elaborado por: El Autor

La empresa utilizará el Incoterm FOB pues es el establecido dentro de las negociaciones.

CAPITULO V

5. PROPUESTA ESTRATEGICA

La propuesta estratégica estará enfocada a 4 aspectos fundamentales:

- El producto
- El precio
- La distribución
- La promoción

5.1. Producto.

Las flores seleccionadas para vender son de la variedad Freedom y Vendela.

La Variedad "Freedom" presenta una flor roja de botón grande, seleccionada para el cultivo en ambientes frescos con alta intensidad de luz, especialmente en el Sur de Centroamérica. La planta es robusta y resistente a enfermedades, especialmente al Mildew y Velloso. Las flores tienen una larga vida en el florero y se transportan muy bien.

Figura No 13

Variedad freedom



La variedad Vendela tiene una apertura normal, el tamaño del botón es Largo, la vida en florero es de 15 días, deben ser hidratadas en un ambiente con temperatura de 10 a 20 grados centígrados y deben usar también un preservativo floral para alargar la vida de florero.

Figura No 14
Variedad vendela



El empaque será un sistema compuesto de algunos elementos como: recipiente, tapa, etiqueta, sello de seguridad y grapas. El empaque es un medio para proteger la mercancía, manteniéndola inmóvil y a la vez proporcionándole amortiguamiento, sin embargo, el manejo de la temperatura puede ser ineficiente si los materiales de relleno bloquean las aberturas de ventilación.

El uso de separadores de cartón en el interior de las cajas aumentará su resistencia al apilado, el uso de separadores es común con productos pesados. La colocación de triángulos de madera o cartón en las cuatro esquinas es especialmente útil cuando la caja necesita refuerzo

Las etiquetas de transporte deben exhibir en parte o en su totalidad esta información:

- Nombre común del producto
- Peso neto, número y/o volumen
- Nombre de la compañía
- Nombre y dirección del empacador o transportista

- País o región de origen
- Tamaño y categoría
- Temperatura de almacenamiento recomendada
- Instrucciones especiales de manejo
- Nombre de insecticidas legales si se han utilizado en el empaçado

5.2. El precio

El precio es la representación cuantitativa del valor del producto, el mismo que está vigente en el mercado, en otros términos, es la cantidad de dinero que incita a los productores a comercializar sus bienes y a los clientes a consumirlos.

En relación a los precios a los cuales se venden al exterior se encuentran que los mismos están estandarizados **entre 0,35 dólares hasta los 0,50 dólares**, lo que dificulta realizar una estrategia en la cual se ingrese con un precio que permita abarcar más mercado, de todas maneras se optó por el mínimo, con el fin de ingresar en el mercado con un buen precio y calidad, considerando que con el tiempo, cuando la empresa este posicionada poder aumentar los márgenes de utilidad.

El precio al que la demanda está dispuesta a adquirir el producto se puede referenciar como el tope máximo para la colocación del producto en el mercado. Así mismo, el costo de producción del bien o servicio puede constituir el piso para la fijación del precio y finalmente, la competencia puede ser un referente para la determinación final del precio.

La empresa Decoflor considera vender al exterior 1 tonelada de rosas mensuales a 0,35 centavos cada tallo, considerando que una tonelada equivale a 31.800 tallos, se tiene que:

Rosas exportar anualmente = 31.800 tallos mensuales x 12 meses

Rosas exportar anualmente = 381.600 tallos

Ventas al exterior = 381.600 tallos x 0,35 dólares

Ventas al exterior = \$ 133.560 dólares

Las ventas locales serán la cantidad de producción anual menos la cantidad que se van a exportar al precio local, que es de un dólar.

Venta de Rosas locales = Capacidad de producción - Exportaciones

Venta de Rosas locales = 9.540.000 tallos – 381.600 tallos

Venta de Rosas locales = 9.158.400 unidades

Ventas Locales = 9.158.400 unidades x 0,19 dólares

Ventas Locales = \$ 1.694.304,00 dólares

5.4. La promoción

La promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

En relación a la promoción la empresa no tiene mayor pertinencia en el tema, pues las rosas serán para su consumo definitivo en el exterior y la empresa contraparte de las negociaciones será la encargada de su comercialización, por lo que no es necesaria en sí misma la promoción del producto.

De todas maneras como estrategia de promoción, se podrá considerar que teniendo la base datos de las empresas recolectadas en el capítulo 3 apartado 6 (anexo 1) se podrá contactar con las mismas y ofrecer la variedad de productos de la empresa, a través de correo electrónico o llamadas telefónicas y creando dentro del sitio web de la compañía una página específico para ventas al exterior específicamente a Estados Unidos, considerando los requisitos que se determinan.

Figura No 15
Página Web de Decoflor



Figura No 16
Fuerza de ventas



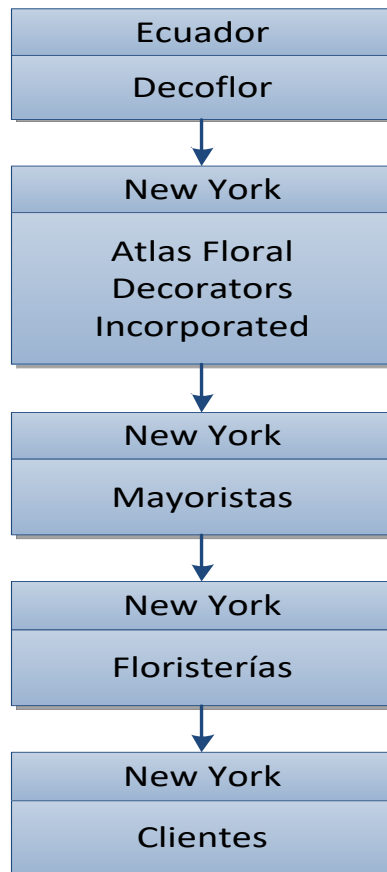
5.5. Canales de distribución

El canal a través del cual los fabricantes, productores, ponen a disposición de los consumidores, usuarios finales, los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

A continuación se presenta el canal de distribución que la empresa utilizará para la exportación del producto, que termina en la Atlas Floral Decorators Incorporated, debido a que esta es el cliente de la empresa.

Figura No 17

Canales de distribución



Elaborado por: El autor

En relación al canal de distribución la empresa Decoflor en Ecuador venderá directamente a la empresa Atlas Floral Incorporated en New York, la misma que entregará a mayoristas y los mismos considerando sus amplios canales de distribución entregaran a las floristerías, las cuales venderán a los clientes finales.

5.6. Programa de actividades

El programa de actividades consiste en agrupar actividades, las mismas serán clasificadas a través de su nombre, se indicará además la fecha de inicio de la actividad, el fin de la actividad y su duración y a través de la herramienta de los diagramas de Gantt se presentará la sucesión de las mismas, las cuales están programadas para el último trimestre del año 2013.

Cuadro No 26

Programa de actividades

<i>Id.</i>	<i>Nombre de tarea</i>	<i>Comienzo</i>	<i>Fin</i>	<i>Duración</i>	<i>T4 13</i>			<i>T1 14</i>
					<i>oct</i>	<i>nov</i>	<i>díc</i>	<i>ene</i>
1	Estudiar la factibilidad de exportacion	02/09/2013	31/10/2013	44d				
2	Determinar la Cantidad que se podrá exportar	01/11/2013	22/11/2013	16d				
3	Registro en el Servicio de Aduanas del Ecuador	25/11/2013	04/12/2013	8d				
4	Contactar con la Empresa Atlas Floral Decorators Incorporated	05/12/2013	30/12/2013	18d				
5	Aplicar plan de exportación	31/12/2013	31/01/2014	24d				

Elaborado por: el autor

CAPITULO VI

6. ASPECTOS FINANCIEROS

Dentro del estudio Financiero se desglosarán las inversiones y se hará una comparación de los estados de resultados y flujos de caja teniendo en cuenta las exportaciones.

6.1. Inversiones

Dentro de la matriz de inversiones, se detallan la inversiones que se deben realizar en el proyecto, se las ha dividido en 3 clases: inversión fija, las que se pueden apreciar físicamente, las inversiones intangibles, las que no se pueden apreciar físicamente y la inversión en capital de trabajo, es decir los recursos necesarios para que la empresa pueda iniciar sus actividades.

Cuadro N° 27

Inversiones

Inversión fija		\$ 619.200,00
Terrenos	\$ 187.500,00	
Maquinarias	\$ 154.100,00	
Muebles de Oficina	\$ 8.460,00	
Equipo de Oficina	\$ 1.740,00	
Equipo de cómputo	\$ 9.400,00	
Vehículo	\$ 118.000,00	

Invernaderos	\$ 121.000,00	
Instalaciones	\$ 19.000,00	
Inversión intangible		\$ 9.200,00
Gasto de Constitución	\$ 1.200,00	
Estudios	\$ 8.000,00	
Capital de trabajo		\$ 128.392,50
Capital de Operación	\$ 128.392,50	
Inversión total		\$ 756.792,50

Fuente: Decoflor

Elaborado por: El Autor

6.2. Estado de resultados año base (sin exportaciones)

A continuación se presenta en Estado de resultados Proyectado sin tomar en cuenta la Actividad exportadora

Cuadro Nº 28**Estado de resultados proyectado sin tomar en cuenta las exportaciones**

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1.812.600,00	\$ 1.888.004,16	\$ 1.966.545,13	\$ 2.048.353,41	\$ 2.133.564,91
Costo de Producción	\$ 1.540.710,00	\$ 1.604.803,54	\$ 1.671.563,36	\$ 1.741.100,40	\$ 1.813.530,18
Utilidad Bruta	\$ 271.890,00	\$ 283.200,62	\$ 294.981,77	\$ 307.253,01	\$ 320.034,74
(-) Gastos de Administración	\$ 43.671,68	\$ 45.488,42	\$ 47.380,74	\$ 49.351,78	\$ 51.404,81
(-) Gasto de Ventas	\$ 30.516,90	\$ 31.786,40	\$ 33.108,72	\$ 34.486,04	\$ 35.920,66
(-) Gasto Financiero	\$ 2.400,00	\$ 2.022,22	\$ 1.599,10	\$ 1.125,21	\$ 594,45
Utilidad Neta	\$ 195.301,42	\$ 203.903,58	\$ 212.893,21	\$ 222.289,98	\$ 232.114,82
(-) 15% part. Trabajadores	\$ 29.295,21	\$ 30.759,97	\$ 32.297,97	\$ 33.912,87	\$ 35.608,51
Utilidad a IR	\$ 166.006,21	\$ 174.306,52	\$ 183.021,84	\$ 192.172,94	\$ 201.781,58
(-) IR	\$ 36.521,37	\$ 38.347,43	\$ 40.264,81	\$ 42.278,05	\$ 44.391,95
Utilidad Neta	\$ 129.484,84	\$ 135.959,08	\$ 142.757,04	\$ 149.894,89	\$ 157.389,63

Fuente: Decoflor

Elaborado por: El Autor

6.3. Gastos de exportación

Teniendo en cuenta que las exportaciones van a ser de 1 tonelada mensual se han cuantificado los gastos de exportación.

Cuadro N° 29

Gastos de exportación

DETALLE	Costo Anual
Agente de Aduana	\$ 3.600,00
Trámites Aduaneros	\$ 2.170,84
Transporte	\$ 2.400,00
Pago Ingreso a Puerto	\$ 2.100,00
Cargo por Manipuleo en Terminal	\$ 1.368,00
Bodega en puerto	\$ 6.000,00
Estiba	\$ 2.400,00
COSTO TOTAL FOB	\$ 20.038,84

Fuente: Decoflor

Elaborado por: El Autor

6.4. Determinación de los ingresos incluyendo la actividad exportadora

La empresa DECOFLOR considera vender al exterior 1 tonelada de rosas mensuales a 0,35 centavos cada tallo, considerando que una tonelada equivale a 31.800 tallos, se tiene que:

Rosas exportar anualmente = 31.800 tallos mensuales x 12 meses

Rosas exportar anualmente = 381.600 tallos

Ventas al exterior = 381.600 tallos x 0,35 dólares

Ventas al exterior = 133.560 dólares

Las ventas locales serán la cantidad de producción anual menos la cantidad que se van a exportar al precio local, que es de un dólar.

Venta de Rosas locales = Capacidad de producción - Exportaciones

Venta de Rosas locales = 9.540.000,00 tallos – 381.600 tallos

Venta de Rosas locales = 9.158.400,00 unidades

Ventas Locales = 9.158.400,00 unidades x 0,19 dólares

Ventas Locales = \$ 1.740.096,00 dólares

Teniendo en cuenta que el costo de producción será el mismo, dentro del estado de resultados que incluye la actividad exportadora se aumentarán las ventas por exportaciones y se aumentarán los gastos de exportación detallados anteriormente.

6.5. Estado de resultados incluida la actividad exportadora

Cuadro Nº 30
Estado de resultados proyectado incluido las exportaciones

Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 1.740.096,00	\$ 1.812.483,99	\$ 1.887.883,33	\$ 1.966.419,27	\$ 2.048.222,32
Exportaciones	\$ 133.560,00	\$ 139.116,10	\$ 144.903,33	\$ 150.931,30	\$ 157.210,05
Costo de Producción	\$ 1.540.710,00	\$ 1.604.803,54	\$ 1.671.563,36	\$ 1.741.100,40	\$ 1.813.530,18
Utilidad Bruta	\$ 332.946,00	\$ 346.796,55	\$ 361.223,29	\$ 376.250,18	\$ 391.902,19
(-) Gastos de Administración	\$ 43.671,68	\$ 45.488,42	\$ 47.380,74	\$ 49.351,78	\$ 51.404,81
(-) Gasto de Ventas	\$ 30.516,90	\$ 31.786,40	\$ 33.108,72	\$ 34.486,04	\$ 35.920,66
(-) Gasto Financiero	\$ 2.400,00	\$ 2.022,22	\$ 1.599,10	\$ 1.125,21	\$ 594,45
(-) Gastos de Exportación	\$ 20.038,84	\$ 20.872,46	\$ 21.740,75	\$ 22.645,17	\$ 23.587,20
Utilidad Neta	\$ 236.318,58	\$ 246.149,43	\$ 256.389,25	\$ 267.055,04	\$ 278.164,53
(-) 15% part. Trabajadores	\$ 35.447,79	\$ 36.922,41	\$ 38.458,39	\$ 40.058,26	\$ 41.724,68
Utilidad a IR	\$ 200.870,79	\$ 209.227,02	\$ 217.930,86	\$ 226.996,79	\$ 236.439,85
(-) IR	\$ 44.191,57	\$ 46.029,94	\$ 47.944,79	\$ 49.939,29	\$ 52.016,77
Utilidad Neta	\$ 156.679,22	\$ 163.197,07	\$ 169.986,07	\$ 177.057,49	\$ 184.423,08

Fuente: Decoflor

Elaborado por: El Autor

6.6. Flujo de caja sin actividad exportadora

Cuadro Nº 31
Flujo de caja sin actividad exportadora

	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 1.812.600,00	\$ 1.888.004,16	\$ 1.966.545,13	\$ 2.048.353,41	\$ 2.133.564,91
Valor de salvamento						\$ 91.650,00
Costo de Producción		\$ 1.540.710,00	\$ 1.604.803,54	\$ 1.671.563,36	\$ 1.741.100,40	\$ 1.813.530,18
Utilidad Bruta		\$ 271.890,00	\$ 283.200,62	\$ 294.981,77	\$ 307.253,01	\$ 411.684,74
(-) Gastos de Administración		\$ 43.671,68	\$ 45.488,42	\$ 47.380,74	\$ 49.351,78	\$ 51.404,81
(-) Gasto de Ventas		\$ 30.516,90	\$ 31.786,40	\$ 33.108,72	\$ 34.486,04	\$ 35.920,66
(-) Gasto Financiero		\$ 2.400,00	\$ 2.022,22	\$ 1.599,10	\$ 1.125,21	\$ 594,45
Utilidad Neta		\$ 195.301,42	\$ 203.903,58	\$ 212.893,21	\$ 222.289,98	\$ 323.764,82
(-) 15% part. Trabajadores		\$ 29.295,21	\$ 30.585,54	\$ 31.933,98	\$ 33.343,50	\$ 48.564,72
Utilidad a IR		\$ 166.006,21	\$ 174.306,52	\$ 183.021,84	\$ 192.172,94	\$ 275.200,09
(-) IR		\$ 36.521,37	\$ 38.347,43	\$ 40.264,81	\$ 42.278,05	\$ 44.391,95

Utilidad Neta		\$ 129.484,84	\$ 135.959,08	\$ 142.757,04	\$ 149.894,89	\$ 230.808,14
(+) Depreciación		\$ 68.010,00	\$ 68.010,00	\$ 68.010,00	\$ 68.010,00	\$ 68.010,00
(+) Amortización Intangibles		\$ 1.840,00	\$ 1.840,00	\$ 1.840,00	\$ 1.840,00	\$ 1.840,00
(-) préstamo		\$ 3.148,19	\$ 3.525,98	\$ 3.949,10	\$ 4.422,99	\$ 4.953,75
Inversión Fija	-\$ 619.200,00					
Inversión Intangible	-\$ 9.200,00					
Capital de Operación	-\$ 128.392,50					
Rec. Capital de Operación						128.392,50
Flujo de caja	-\$ 756.792,50	\$ 196.186,65	\$ 202.283,11	\$ 208.657,94	\$ 215.321,90	\$ 424.096,90

Fuente: Decoflor

Elaborado por: El Autor

6.7. Flujo de caja incluyendo la actividad exportadora

Cuadro Nº 32
Flujo de caja incluyendo la actividad exportadora

	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 1.740.096,00	\$ 1.812.483,99	\$ 1.887.883,33	\$ 1.966.419,27	\$ 2.048.222,32
Exportaciones		\$ 133.560,00	\$ 139.116,10	\$ 144.903,33	\$ 150.931,30	\$ 157.210,05
Valor de salvamento						\$ 91.650,00
Costo de Producción		\$ 1.540.710,00	\$ 1.604.803,54	\$ 1.671.563,36	\$ 1.741.100,40	\$ 1.813.530,18
Utilidad Bruta		\$ 332.946,00	\$ 346.796,55	\$ 361.223,29	\$ 376.250,18	\$ 483.552,19
(-) Gastos de Administración		\$ 43.671,68	\$ 45.855,26	\$ 48.148,03	\$ 50.555,43	\$ 53.083,20
(-) Gasto de Ventas		\$ 30.516,90	\$ 31.786,40	\$ 33.108,72	\$ 34.486,04	\$ 35.920,66
(-) Gasto Financiero		\$ 2.400,00	\$ 2.022,22	\$ 1.599,10	\$ 1.125,21	\$ 594,45
(-) Gastos de Exportación		\$ 20.038,84	\$ 20.872,46	\$ 21.740,75	\$ 22.645,17	\$ 23.587,20
Utilidad Neta		\$ 236.318,58	\$ 246.260,21	\$ 256.626,70	\$ 267.438,34	\$ 370.366,67
(-) 15% part. Trabajadores		\$ 35.447,79	\$ 36.939,03	\$ 38.494,00	\$ 40.115,75	\$ 55.555,00
Utilidad a IR		\$ 200.870,79	\$ 209.321,18	\$ 218.132,69	\$ 227.322,59	\$ 314.811,67
(-) IR		\$ 44.191,57	\$ 46.050,66	\$ 47.989,19	\$ 50.010,97	\$ 69.258,57
Utilidad Neta		\$ 156.679,22	\$ 163.270,52	\$ 170.143,50	\$ 177.311,62	\$ 245.553,10

(+) Depreciación		\$ 68.010,00	\$ 68.010,00	\$ 68.010,00	\$ 68.010,00	\$ 68.010,00
(+) Amortización Intangibles		\$ 1.840,00	\$ 1.840,00	\$ 1.840,00	\$ 1.840,00	\$ 1.840,00
(-) préstamo		\$ 3.148,19	\$ 3.525,98	\$ 3.949,10	\$ 4.422,99	\$ 4.953,75
Inversión Fija	-\$ 619.200,00					
Inversión Intangible	-\$ 9.200,00					
Capital de Operación	-\$ 128.392,50					
Rec. Capital de Operación						128.392,50
Flujo de caja	-\$ 756.792,50	\$ 223.381,02	\$ 229.594,54	\$ 236.044,40	\$ 242.738,63	\$ 438.841,86

Fuente: Decoflor

Elaborado por: El Autor

CAPITULO VII

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1. Valor actual neto sin exportar

El valor actual neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital.

Incluida la inversión inicial, donde ésta se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

Para el cálculo del van se ha tomado una tasa de actualización de 8.69% que es la sumatoria de la inflación acumulada 4.16% y la tasa pasiva referencial fijada por el Banco Central del Ecuador 4.53%

Cuadro Nº 33
VAN sin actividad exportadora

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo acumulado
		$1 / (1 + i)^n$		
0	-\$ 756.792,50	1	-\$ 756.792,50	-\$ 756.792,50
1	\$ 196.186,65	0,920047842	\$ 180.501,10	-\$ 576.291,40
2	\$ 202.283,11	0,846488032	\$ 171.230,23	-\$ 405.061,17
3	\$ 208.657,94	0,778809488	\$ 162.504,79	-\$ 242.556,39
4	\$ 215.321,90	0,716541989	\$ 154.287,18	-\$ 88.269,20
5	\$ 424.096,90	0,659252911	\$ 279.587,12	\$ 191.317,91

Fuente: Flujo de caja

Elaborado por: El Autor

El valor actual Neto es de \$ 191.317,91 al ser mayor que uno, la inversión se justifica.

7.2. Tasa interna de retorno sin exportar

Representa en definitiva, porcentualmente cuánto el proyecto entrega a sus partícipes (inversionistas y financistas) con respecto a la inversión realizada.

Dicha evaluación permitirá conocer que tan rentable será la ejecución del proyecto, los resultados obtenidos deberán ser analizados por el o los inversionistas para determinar si se ejecuta o no el proyecto.

Para el cálculo de la tasa interna se requiere un van negativo próximo a cero, para lo cual se aplicará una tasa de descuento del 21%, para la aplicación de la fórmula de la misma

Cuadro N° 34
VAN negativo sin actividad exportadora

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo acumulado
		$1 / (1 + i)^n$		
0	-\$ 756.792,50	1	-\$ 756.792,50	-\$ 756.792,50
1	\$ 196.186,65	0,855578371	\$ 167.853,05	-\$ 588.939,45
2	\$ 202.283,11	0,732014349	\$ 148.074,14	-\$ 440.865,31
3	\$ 208.657,94	0,626295644	\$ 130.681,56	-\$ 310.183,75
4	\$ 215.321,90	0,535845007	\$ 115.379,17	-\$ 194.804,59
5	\$ 424.096,90	0,458457398	\$ 194.430,36	-\$ 374,22

Fuente: Flujo de caja

Elaborado por: El Autor

$$\begin{aligned} \text{TIR} &= t_1 + ((t_2 - t_1) (\text{VAN}_1 / (\text{VAN}_1 - \text{VAN}_2))) \\ \text{TIR} &= 8,69\% + (8,19\%) (0,9980) \\ \text{TIR} &= 9,82\% + 8,17\% \\ \text{TIR} &= 16,86\% \end{aligned}$$

Dónde:

TIR: Tasa Interna de retorno

t1: tasa de valor actual neto positivo

t2: tasa de valor actual neto negativo

VAN 1: Valor actual neto positivo

VAN 2: Valor actual neto negativo

La tasa interna de retorno es del 16,86%, misma que al ser mayor que la tasa de descuento 8.69 (sumatoria de la inflación acumulada 4.16% y la tasa pasiva referencial fijada por el banco central del Ecuador 4.53%) justifica la inversión.

7.3. Relación beneficio costo sin exportar

B/C= INGRESOS ACTUALIZADOS / EGRESOS ACTUALIZADOS

$$\begin{aligned} \text{R.B/C} &= \frac{948.110,41}{756.792,50} \\ \text{R.B/C} &= 1,25 \end{aligned}$$

La relación beneficio costo al ser mayor que uno indica que existen beneficios y quiere decir que por cada dólar invertido, se obtiene 0.25 dólares de ganancia

7.4. Periodo de recuperación de la inversión sin exportar

Para el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, se determinará hasta que año se recupera el monto principal y el faltante se lo realiza por regla de tres.

Cuadro N° 35

Período de recuperación de la inversión sin exportar

Periodos	Inversión	Flujos	Flujos Acumulados
0	\$ 756.792,50		
1		\$ 196.186,65	\$ 196.186,65
2		\$ 202.283,11	\$ 398.469,75
3		\$ 208.657,94	\$ 607.127,69
4		\$ 215.321,90	\$ 822.449,60
5		\$ 424.096,90	\$ 1.246.546,50

Fuente: Flujo de caja

Elaborado por: El Autor

En el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, se determinará hasta que año se recupera el monto principal y el faltante se lo realiza por regla de tres.

$$\text{Periodo de recuperación de la inversión} = a + ((b - c) / d)$$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Periodo de recuperación de la inversión =

$$a + ((b - c) / d)$$

$$A = 3$$

$$B = \$ 756.792,50$$

$$C = \$ 607.127,69$$

$$D = \$ 215.321,90$$

Periodo de recuperación de la inversión =

$$3 + ((\$ 756.792,50 - \$ 607.127,69) / \$ 215.321,90)$$

Periodo de recuperación de la inversión = 3,6951

Para el cálculo más exacto se transformará 0,6951 años a meses a través de una regla de tres.

años	Meses
1	12
0,6951	8,34

El periodo de recuperación de la inversión es de 3 años 8 meses, y dado que el proyecto tiene un periodo de evaluación de 5 años, en general la puesta en marcha del mismo es recomendable.

7.5. Valor actual neto exportando

A continuación se presenta el valor actual neto de los flujos que incluyen las exportaciones.

Cuadro N° 36

Valor actual neto exportando

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo acumulado
		$1 / (1 + i)^n$		
0	-\$ 756.792,50	1	-\$ 756.792,50	-\$ 756.792,50
1	\$ 223.381,02	0,920047842	\$ 205.521,23	-\$ 551.271,27
2	\$ 229.594,54	0,846488032	\$ 194.349,03	-\$ 356.922,24
3	\$ 236.044,40	0,778809488	\$ 183.833,62	-\$ 173.088,62
4	\$ 242.738,63	0,716541989	\$ 173.932,42	\$ 843,81
5	\$ 438.841,86	0,659252911	\$ 289.307,77	\$ 290.151,58

Fuente: Flujo de caja

Elaborado por: El Autor

7.6. Tasa interna de exportando

Para la actualización del van se ha tomado una tasa del 21.05%

Cuadro N° 37

Tasa interna exportando

Años	Flujo de caja	Factor de actualización	Flujo de efectivo actual	Flujo de efectivo acumulado
		$1 / (1 + i)^n$		
0	-\$ 756.792,50	1	-\$ 756.792,50	-\$ 756.792,50
1	\$ 223.381,02	0,826104915	\$ 184.536,16	-\$ 572.256,34
2	\$ 229.594,54	0,682449331	\$ 156.686,64	-\$ 415.569,70

3	\$ 236.044,40	0,563774747	\$ 133.075,87	-\$ 282.493,82
4	\$ 242.738,63	0,46573709	\$ 113.052,38	-\$ 169.441,44
5	\$ 438.841,86	0,384747699	\$ 168.843,40	-\$ 598,04

Fuente: Flujo de caja

Elaborado por: El Autor

$$\text{TIR} = t1 + ((t2 - t1) (\text{VAN1} / \text{VAN1} - \text{VAN2}))$$

$$\text{TIR} = 8,69\% + (12,36\%) (0,9979)$$

$$\text{TIR} = 9,69\% + (12,33\%)$$

$$\text{TIR} = 21,02\%$$

Dónde:

TIR: Tasa Interna de retorno

t1: tasa de valor actual neto positivo

t2: tasa de valor actual neto negativo

VAN 1: Valor actual neto positivo

VAN 2: Valor actual neto negativo

La tasa interna de retorno tomando las actividades exportadoras es del 21.02%, misma que al ser mayor que la tasa de descuento 8.69 (sumatoria de la inflación acumulada 4.16% y la tasa pasiva referencial fijada por el banco central del Ecuador 4.53%) justifica la inversión.

7.7. Relación beneficio costo exportando

$$\text{B/C} = \frac{\text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{EGRESOS ACTUALIZADOS}}$$

$$\text{R. B/C} = \frac{1.046.944,08}{756.792,50}$$

$$\text{R. B/C} = 1,38$$

La relación beneficio costo al ser mayor que uno indica que existen beneficios y quiere decir que por cada dólar invertido, se obtiene 0.38 dólares de ganancia

7.8. Periodo de recuperación de la inversión exportando

Para el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, se determinará hasta que año se recupera el monto principal y el faltante se lo realiza por regla de tres.

Cuadro Nº 38

Período de recuperación de la inversión exportando

Periodos	Inversión	Flujos	Flujos Acumulados
0	\$ 756.792,50		
1		\$ 223.381,02	\$ 223.381,02
2		\$ 229.594,54	\$ 452.975,57
3		\$ 236.044,40	\$ 689.019,97
4		\$ 242.738,63	\$ 931.758,60
5		\$ 438.841,86	\$ 1.370.600,46

Fuente: Flujo de caja

Elaborado por: El Autor

En el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, se determinará hasta que año se recupera el monto principal y el faltante se lo realiza por regla de tres.

Periodo de recuperación de la inversión = $a + ((b - c) / d)$

Dónde:

A = 3

B = \$ 756.792,50

$$C = \$ 689.019,97$$

$$D = \$ 242.738,63$$

Periodo de recuperación de la inversión =

$$3 + ((\$ 756.792,50 - \$ 689.019,97) / \$ 242.738,63)$$

Periodo de recuperación de la inversión = 3,2792

Para el cálculo más exacto se transformará 0,2792 años a meses a través de una regla de tres.

años	Meses
1	12
0,2792	3,34

El periodo de recuperación de la inversión es de 3 años 3 meses, y dado que el proyecto tiene un periodo de evaluación de 5 años, en general la puesta en marcha del mismo es recomendable.

7.9. Resumen de Indicadores:

Cuadro N° 39

Cuadro resumen indicadores

Indicador	Sin Exportar	Exportando
VAN	\$ 191.317,91	\$ 290.151,58
TIR	16,88%	21,02%
Relación B/C	\$ 1,25	\$ 1,38
Rec. de la Inversión	3 años 8 meses	3 años 4 meses

Fuente: Evaluación Financiera

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar al exportar la tasa interna aumenta 4.14%, el Valor Actual Neto de igual manera sufre una variación positiva, la relación beneficio costo aumenta de 1.25 a 1,38, el periodo de recuperación de la inversión disminuye en 4 meses, lo que indica que las exportaciones son beneficiosas para la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Existen varias formas de pago que la empresa Decoflor puede utilizar, se han investigado entre otras, el pago a la vista, la carta de crédito y pago por documentos.
- En el Ecuador en los últimos años han existido variaciones en las leyes de comercio internacional, principalmente en la creación de barreras arancelarias, por el momento no existen barreras entre Estados Unidos y Ecuador para el producto a exportar.
- Existen varios regímenes aduaneros en los cuales Decoflor, se puede amparar, el régimen al cual se acogió es “exportación de Consumo” debido a que las flores será consumida definitivamente en el exterior.
- Los términos de condición de entrega al cual se acogió Decoflor es decir El Incoterm elegido y acordado fue en FOB.
- El valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno varían de forma positiva:

Indicador	Sin exportar	Exportando
VAN	\$ 191.317,91	\$ 290.151,58
TIR	16,88%	21,02%
Relación B/C	\$ 1,25	\$ 1,38
Rec. de la inversión	3 años 8 meses	3 años 4 meses

Recomendaciones

- Se recomienda la utilización de la carta de crédito o crédito documentario como forma de pago, dado que es una de las formas más seguras y convenientes.
- Se debe dar un Seguimiento periódico a la creación de barreras arancelarias por parte de ambos gobiernos o cualquier ley que pueda afectar al libre desempeño de la exportación.
- Se debe tener en cuenta cualquier cambio dentro de los regímenes aduaneros dado que pueden beneficiar o perjudicar según corresponda la variación en los esquemas del régimen.
- En cuanto a los términos de negociación se recomienda a la empresa seguir manteniéndolo en términos FOB, dado que facilita la exportación al limitar las responsabilidades de la empresa a la entrega del producto en el puerto.
- Se recomienda poner en marcha el plan de exportación, ya que al evaluarlo muestra un aumento significativo en el Valor Actual Neto, incrementa 4.14% la tasa interna de retorno, y la relación beneficio costo aumento de 1.25 a 1.38, y mientras más altos estos indicadores, mejores resultados tendrá la empresa, mismos que se los pueden observar en las utilidades de la misma.

Resumen:

La presente tesis es un Plan para la exportación de flores desde Ecuador hacia el mercado de New York – Estados Unidos, de la Empresa Decoflor ubicada en la ciudad de Latacunga, el plan permitirá comercializar el producto a un mercado más amplio y rentable. Se dio a conocer los aspectos generales de la Empresa Decoflor empezando por sus lineamientos estratégicos, como su misión, visión y políticas, se describió también su estructura organizacional a través del organigrama de la empresa, se detallaron sus productos y la capacidad de producción de la misma, además del proceso productivo de la cosecha de los diferentes tipos de flores, desde la preparación del terreno hasta la cosecha además de mostrar los aspectos técnicos para la construcción de los invernaderos. En cuanto a la comercialización hacia el exterior, se encontró el portal www.flowersimportingandsources.es.tl y se obtuvieron los contactos de empresas importadoras de Rosas en New York, y se eligió a la Empresa Atlas Floral Decorators Incorporated, la cual tiene un requerimiento de 1 tonelada mensual de Rosas de las variedades “Freedom”, y “Vendela”; mismas que produce Decoflor, además se detallan los documentos, tramites y certificados que la empresa necesita para exportar, los términos de negociación que se van a utilizar, los cuales fueron FOB, es decir la empresa entregará la mercadería en el puerto local y no de destino, los gastos de transporte y seguro los cubrirá la empresa contraparte de la negociación y el régimen aduanero al cual la empresa se acoge que es el de consumo, pues las flores se utilizara en el país de destino y no volverán a ser reexportadas. Se finalizó con la realización del estudio y evaluación financiera, el cual permitió determinar la variación en los estados financieros, al aumentar la actividad exportadora, concluyendo que la misma es beneficiosa para la empresa al incrementar sus utilidades, por lo que se recomienda poner en marcha las exportaciones.

Summary

Bibliografía

ANAYA TEJERO, Julio Juan, El transporte de mercancías, Madrid, Editorial. ESIC, 2009. 178p.

CHABERT FONTS, Joan; Manual de Comercio Exterior, 2Ed, Madrid, Edit Deusto, 2000, 537p.

CHIRIBOGA, Luis. Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Quito Edit Electrónica, 2003.

MUÑOS, Eduardo. Guía Metodológica “2do Concurso de Emprendimientos 2007”. Riobamba, Edit. ESPOCH, 2007, 113p.

TAMAMES, Ramón. “Estructura Económica Internacional”, 16Ed. Madrid, Edit Alianza S.A. 1999, 576p.

INTERNET

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Inflación, Tasa de Interés Activa referencial, Producto Interno Bruto, Índice de Pobreza, Exportaciones de Ecuador, 2011 (www.bce.fin.ec)

SERVICIO ECUATORIANO DE SANIDAD AGROPECUARIA, Trámites, requisitos para certificaciones, 2011 (<http://www.sesa.mag.gov.ec/>)

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, lista de Incoterms, 2011 ([iccwbo.org](http://www.iccwbo.org))

INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN, Índices, Tasas, Estadísticas, 2011(<http://www.inen.gov.ec>) (

CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES INVERSIONES CORPEI, Atención al Cliente, 2011. (www.corpei.org.ec)